

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku
Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in a Manufacturing Company

Student: Bc. Kateřina Blahová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Blahová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku**
Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in a Manufacturing Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
3. Návrh implementace metody Balanced Scorecard
4. Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

PERSON, Ron. *Balanced Scorecard and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. 2nd ed. Indianapolis: Wiley, 2009. 452 p. ISBN 04-703-8681-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh zpracovala samostatně.
Přílohy č. 1, 2, 3 a 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 23. dubna 2015

.....
Bc. Kateřina Blahová

Bc. Kateřina Blahová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za odborné rady, pomoc, připomínky a hlavně čas, který mi věnovala a rovněž Bc. Jiřině Bučkové, konzultantce ze společnosti MATEICIUC a. s., za veškerý svůj čas a hlavně za poskytnuté informace.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard	5
2.1 Přístupy k měření výkonnosti podniku	5
2.1.1 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti	5
2.1.2 Moderní ukazatele výkonnosti podniku	15
2.1.3 Komplexní metody měření výkonnosti	15
2.2 Metoda Balanced Scorecard	16
2.2.1 Finanční perspektiva	17
2.2.2 Zákaznická perspektiva	19
2.2.3 Perspektiva interních procesů.....	21
2.2.4 Perspektiva učení se a růstu	23
2.2.5 Přednosti metody BSC	26
2.2.6 Nedostatky metody BSC	26
2.3 Implementace metody Balanced Scorecard.....	27
2.3.1 Vytvoření a vyjasnění strategie	28
2.3.2 Odvození strategických cílů	28
2.3.3 Vybudování vztahů příčin a následků	29
2.3.4 Výběr měřítek.....	29
2.3.5 Stanovení strategických akcí	29
2.3.6 Celopodnikové rozšíření metody BSC (Roll-out).....	30
2.3.7 Časový rámec implementace BSC	30
2.4 Vlastní postupové kroky při implementaci metody BSC	30
3. Návrh implementace metody Balanced Scorecard	32
3.1 Charakteristika společnosti.....	32
3.2 Klíčová data vývoje společnosti	33
3.3 Současný způsob hodnocení výkonnosti společnosti	33
3.4 Analýza perspektiv BSC ve společnosti	35
3.4.1 Finanční perspektiva	35
3.4.2 Zákaznická perspektiva	40
3.4.3 Perspektiva interních procesů.....	43
3.4.4 Perspektiva učení se a růstu	46
3.5 Návrh na implementaci metody Balanced Scorecard.....	51
3.5.1 Vyjasnění strategie	51

3.5.2	Odvození strategických cílů	52
3.5.3	Vybudování vztahu příčin a následků	54
3.5.4	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot	55
3.5.5	Navržení dalších strategických cílů	60
4.	Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení	61
4.1	Shrnutí	61
4.2	Návrhy a doporučení	62
4.2.1	Strategické akce v rámci finanční perspektivy	63
4.2.2	Strategické akce v rámci zákaznické perspektivy	63
4.2.3	Strategické akce v rámci perspektivy interních procesů	63
4.2.4	Strategické akce v rámci perspektivy učení se a růstu	64
4.2.5	Strategické akce pro další navržené cíle	65
4.2.6	Rozšíření BSC ve společnosti MATEICIUC a. s.	65
5.	Závěr	70
	Seznam použité literatury	71
	Seznam zkratk	73
	Prohlášení o využití výsledů diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Každý podnik by měl mít vytyčené určité cíle, kterých chce v rámci své podnikatelské činnosti dosáhnout. Sledování a měření těchto vytyčených cílů lze označit jako hodnocení výkonnosti podniku. Každý zainteresovaný článek v podniku pojem výkonnost chápe odlišně. Důležitý je pohled vlastníka, který výkonnost chápe jako schopnost co nejefektivněji při podnikání zhodnotit investice, které do něj vložil. V současné době jsou však finanční ukazatele výkonnosti nedostačující a je třeba využít i nefinanční kritéria, jako je např. spokojenost zaměstnanců. Existují metody, které při hodnocení výkonnosti kombinují jak finanční, tak i tyto nefinanční měřítka. Jednou z takových metod je metoda Balanced Scorecard. Metoda podává komplexní informace o výkonnosti v rámci čtyř perspektiv. Díky tomu je posuzována výkonnost nejen z finanční stránky, ale také z pohledu zákazníků, zaměstnanců a také dle interních podnikových procesů.

Diplomová práce je rozdělena do tří kapitol. Druhá kapitola nazvaná „Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard“ zahrnuje dvě základní oblasti. Jedná se o charakteristiku výkonnosti a o charakteristiku samotné metody Balanced Scorecard. V části týkající se výkonnosti podniku je nejprve vymezen pojem výkonnost a následně jsou charakterizovány tři možné přístupy k jejímu měření. Jedná se o tradiční přístup, který zahrnuje absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, skupinu poměrových ukazatelů, ale také pyramidové rozklady ukazatelů a souhrnné ukazatele finanční výkonnosti. Druhým přístupem jsou moderní ukazatele a do třetí skupiny přístupů měření patří komplexní metody. Právě do skupiny komplexních metod měření výkonnosti spadá mimo jiné metoda Balanced Scorecard.

Následně jsou jednotlivě popsány čtyři perspektivy, jež metoda BSC zahrnuje. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, perspektivu interních procesů a nakonec perspektivu učení se a růstu. U každé perspektivy jsou charakterizovány její předpoklady a podmínky fungování. Následně jsou zmíněny hlavní přednosti a nedostatky metody BSC. Další podkapitolou je implementace metody, která zahrnuje vyjasnění strategie, odvození strategických cílů, vybudování vztahu příčin a následků, výběr měřítek, stanovení strategických akcí a následné celopodnikové rozšíření. Druhá kapitola končí vlastními postupovými kroky při implementaci metody Balanced Scorecard.

Třetí kapitola diplomové práce je věnována implementaci metody BSC. Na začátku kapitoly je charakterizována společnost. Jsou zde sepsána klíčová data ve vývoji společnosti a současný způsob hodnocení výkonnosti společnosti. Další částí třetí kapitoly je analýza jednotlivých perspektiv metody BSC ve společnosti. První analyzovanou perspektivou je perspektiva finanční, kde je pozornost věnována zejména absolutním a poměrovým ukazatelům finanční analýzy. V rámci zákaznické perspektivy jsou segmentováni zákazníci společnosti a jsou vymezeny hybné síly zákaznické perspektivy. Součástí je rovněž zhodnocení spokojenosti zákazníků na základě provedeného dotazníkového šetření. V rámci perspektivy interních procesů je charakterizován inovační proces společnosti, provozní proces a následně poprodejní servis společnosti. Čtvrtou perspektivou je perspektiva učení se a růstu, kde je ústředním bodem zjištění spokojenosti zaměstnanců. To je prováděno na základě dotazníkového šetření. Součástí perspektivy je také popis podnikového informačního systému a popis způsobu motivace a vzdělání zaměstnanců. Třetí kapitola pokračuje vyjasněním strategie, vymezením strategických cílů, vymezením řetězce příčin a důsledků, stanovením měřítek strategických cílů a také vytyčením budoucích předpokládaných hodnot strategických cílů.

Poslední kapitola představuje celkové shrnutí provedené práce. Výsledky získané ve třetí kapitole slouží k vytvoření strategických akcí. Pomocí nich je podniku navrženo a doporučeno řešení, jak implementovat metodu Balanced Scorecard. Pomocí navržených strategických akcí je komplexně zhodnocena výkonnost podniku. Rovněž je navrženo zavedení metody BSC do podnikového informačního systému.

Cílem diplomové práce je navržení implementace metody Balanced Scorecard do výrobního podniku, jež se zabývá výrobou plastů. Smyslem návrhu implementace je efektivnější hodnocení a měření výkonnosti daného podniku, a to za pomoci vytyčených strategických cílů zachycených do strategické mapy, určením cílových hodnot těchto cílů a vymezením strategických akcí, které přispějí ke splnění daných cílů. Při zpracování čtyř perspektiv, kterými je perspektiva finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se a růstu, je čerpáno z teoretických poznatků zakladatelů metody BSC Kaplana a Nortona. V rámci návrhu implementace metody je využito poznatků o postupových krocích tvorby metody autora Vysušíla.

2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard

V kapitole je nejprve vymezen pojem výkonnosti podniku a následně způsoby, kterými lze finanční výkonnost měřit. Jednak se zde hovoří o tradičním přístupu k měření finanční výkonnosti, o moderním způsobu a také o komplexní metodě měření výkonnosti podniku. Následuje charakteristika metody Balanced Scorecard s jejími čtyřmi perspektivami – finanční, zákaznickou, perspektivou interních procesů a perspektivou učení se a růstu. V kapitole jsou vymezeny přednosti i nedostatky této metody. Součástí je také popis zavedení metody do podniku a postup realizace při navržení implementace metody.

2.1 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Vymezení pojmu výkonnost se v různých odborných publikacích liší. Obecně lze výkonnost charakterizovat jako schopnost podnikatelského subjektu co nejefektivněji zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit (Šulák a Vacík 2005). Avšak podniková výkonnost může být vnímána různými subjekty odlišně. Například vlastník hodnotí výkonnost podniku na základě návratnosti prostředků, které do podnikání sám vložil. Zákazník ji hodnotí podle stupně splnění svých požadavků na výrobek či službu a podle ostatních kritérií jako jsou cena, rychlost dodání, podmínky placení atd. Pro dodavatele je výkonný podnik ten, který je schopen řádně splácet své závazky. Při posuzování výkonnosti je stěžejní pohled vlastníka, protože právě vlastník do podnikání vložil kapitál, svůj nápad a také nese největší riziko samotného podnikání. (Pavelková a Knápková, 2009)

Pro efektivní hodnocení výkonnosti podniku je nezbytně nutné vybrat správná měřítko. Při chybné volbě se může stát, že se měřítko ukáže jako nefunkční anebo bude nežádoucím způsobem ovlivňovat vývoj zkoumané činnosti (Wagner, 2009). Podle Šuláka a Zahradníčkové (2012) je měření výkonnosti schopnost firmy optimálně zhodnotit vložené prostředky, přičemž vloženými prostředky jsou myšleny investice. Mimo finanční zdroje jsou v podnicích k dispozici i zdroje ostatní jako např. lidské, organizační a informační a i s těmi se musí počítat. Pro měření finanční výkonnosti jsou zpravidla využívány tři přístupy. Jedná se o klasické neboli tradiční ukazatele výkonnosti, o ukazatele tzv. moderní a ukazatele komplexní. (Šulák a Vacík, 2005)

2.1.1 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti

Nevýhodou tradičních neboli klasických ukazatelů výkonnosti je skutečnost, že pracují pouze s finančními daty. Jde o data, která jsou čerpána z účetních výkazů, tedy z minulosti. Tyto ukazatele tak neposkytují komplexní pohled na výkonnost podniku.

Do skupiny tradičních ukazatelů finanční výkonnosti lze zařadit

- 1) ukazatele absolutní,
- 2) ukazatele rozdílové,
- 3) paralelní soustavu poměrových ukazatelů,
- 4) pyramidové soustavy poměrových ukazatelů
- 5) a souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti.

Ad1) Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele mohou být označeny jako informace, které lze vyčíst z účetních výkazů. V těch jsou k nalezení veličiny stavové (údaje k určitému datu) a veličiny tokové (údaje za určité období). Stavovým účetním výkazem je rozvaha, tokovým je výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. (Šulák a Vacík, 2005)

Rozvaha je základním účetním výkazem podniků, který dává informaci o majetku podniku a zdrojích, z nichž je majetek financován. Rozvaha je tvořena aktivy na jedné straně a pasivy na straně druhé přičemž pravidlem je, že aktiva se musejí rovnat pasivům. Výkaz zisku a ztráty je účetním výkazem, který zachycuje výši nákladů, výnosů a výsledku hospodaření podniku. Přičemž výsledek hospodaření je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Dalším účetním výkazem je cash flow, který podává informaci o peněžních tocích podniku, tedy o peněžních příjmech a výdajích. Podstatou výkazu cash flow je sledování změny stavu peněžních prostředků. (Knápková a Pavelková, 2010)

Ad2) Rozdílové ukazatele

Za klíčový rozdílový ukazatel je považován čistý pracovní kapitál. Ten představuje rozdíl mezi složkami oběžných aktiv a krátkodobých závazků z obchodního styku. Mezi zmiňovaná oběžná aktiva patří zásoby, pohledávky z obchodního styku a krátkodobý finanční majetek. Ukazatel čistého pracovního kapitálu může být vyčíslen dvěma způsoby. První způsob spočívá v odečtení závazků společnosti od celkových oběžných aktiv neboli čistý pracovní kapitál z pozice aktiv. Zatímco druhý přístup, nazývaný čistý pracovní kapitál z pozice pasiv, se vyčíslí odečtením stálých aktiv od vlastního kapitálu a cizího dlouhodobého kapitálu. Tento ukazatel představuje tzv. finanční polštář, který v případě nepříznivé události umožňuje společnosti pokračovat v její činnosti. (Šulák a Vacík, 2005)

Ad3) Paralelní soustava poměrových ukazatelů

V souvislosti s měřením výkonnosti společnosti jsou vyčíslovány ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity a ukazatele zadluženosti. Společnosti, jež jsou kotovány na burze cenných papírů, musí navíc vyčíslovat i ukazatele kapitálového trhu.

a) Ukazatele rentability

„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje“ (Knápková a Pavelková, 2010, s. 96). Šulák s Vacíkem uvádějí (2005), že ukazatele rentability patří mezi tzv. mezivýkazové ukazatele a porovnávají se obvykle s daty z předchozích let, s rozpočty, se statistickými průměry průmyslového odvětví a s alternativními formami investic. Obecně platí, že čím je výsledná hodnota ukazatelů rentability vyšší, tím lépe pro podnik.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** - Pomocí ukazatele ROE je měřena výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili její vlastníci. Hodnota ukazatele se většinou porovnává s alternativními formami investic, které s sebou nesou obdobné riziko. Ukazatel je vhodný k posouzení investice. Vyčíslení probíhá podle vztahu

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění} \cdot 100}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.1)$$

a v procentech vyjadřuje poměr zisku po zdanění vůči vlastnímu kapitálu společnosti. (Šulák a Vacík, 2005) Podle Knápkové a Pavelkové (2010) by se výsledná hodnota měla pochybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů.

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** - Ukazatel ROA, který je vyčíslen dle vztahu

$$ROA = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní} \cdot 100}{\text{celková aktiva}}, \quad (2.2)$$

vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku využívaného k podnikatelské činnosti. Rovněž se ukazatel někdy uvádí ve tvaru

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk po zdanění} \cdot 100}{\text{celková aktiva}}. \quad (2.3)$$

Zde je respektována skutečnost, že efektem reprodukce je nejen odměna podnikateli, ale i věřitelům. (Šulák a Vacík, 2005) Jak dodává Knápková a Pavelková (2010) použitím vzorce (2.2) je možno měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení.

- **Rentabilita celkového investovaného kapitálu (*ROCE*)** - Výsledek ukazatele *ROCE* poskytuje informaci o návratnosti celkových investic či zapojeného kapitálů a také o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Ukazatel *ROCE* je používán pro mezipodnikové srovnání a je měřítkem výkonnosti společnosti. V čitateli jsou zahrnuty celkové výnosy všech investorů a ve jmenovateli dlouhodobé kapitálové zdroje. (Šulák a Vacík, 2005) Podle Dluhošové (2010) je ukazatel vyčíslen podle následujícího vztahu

$$ROCE = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky} \cdot 100}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}} \quad (2.4)$$

Ukazatel by měl být vyšší než úroková míra z úvěru.

- **Rentabilita tržeb (*ROS*)** - Výsledná hodnota ukazatele *ROS* vypovídá o velikosti zisku podniku a o tom, jak jsou vytvářeny nové zdroje. Vyčíslení ukazatele probíhá podle vztahu

$$ROS = \frac{HV \text{ před zdaněním} \cdot 100}{\text{tržby}}, \quad (2.5)$$

kde *HV* je hospodářský výsledek. Již ze vzorce lze vyčíst, že *ROS* vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. (Šulák a Vacík, 2005)

- **Ukazatel nákladovosti** - Podle Šuláka a Vacíka (2005) je ukazatel vhodným doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb (*ROS*) a může být vyjádřen jako

$$\text{ukazatel nákladovosti} = 1 - ROS. \quad (2.6)$$

b) Ukazatele likvidity

Likviditu lze charakterizovat jako schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutné zaplatit. Do čitatele jsou dosazovány majetkové složky s různou dobou likvidnosti, a to podle toho, jakou míru jistoty podnik od měření požaduje. Likvidnost lze charakterizovat jako přeměnitelnost na peníze. (Knápková a Pavelková, 2010)

- **Běžná likvidita** - Ukazatel běžná likvidita je nejčastěji využíván k měření krátkodobé platební schopnosti podniku. Běžná likvidita je dána vztahem

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{okamžitá aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

a udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Výsledek ukazuje, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy. Čím vyšší je výsledná hodnota ukazatele, tím vyšší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti podnik. (Šulák a Vacík, 2005) Podle Knápkové a Pavelkové (2010) by se výsledná hodnota měla pohybovat kolem 1,5 – 2,5.

- **Pohotová likvidita** - Oproti běžné likviditě je pohotová likvidita očištěna o aktiva, jež mohou vypovídací schopnost ukazatele zkreslit. Do výpočtu je vhodné zahrnout pouze krátkodobé pohledávky, upravené o nedobytné pohledávky. Matematický zápis je

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.8)$$

Platí, že výsledná hodnota vyšší než 1 je příznivá pro věřitele. Avšak z pohledu vlastníků vede vysoký objem oběžných aktiv k neproduktivnímu využívání vložených prostředků, což v důsledku nepříznivě ovlivní rentabilitu společnosti. (Šulák a Vacík, 2005) Podle Knápkové a Pavelkové (2010) je optimální výsledná hodnota v rozmezí 1 – 1,5.

- **Okamžitá likvidita** - Ukazatel udává schopnost podniku plnit své právě splatné závazky. Výsledná hodnota okamžité likvidity by měla být vyšší než 0,2. Ukazatel je vyčíslen dle vztahu

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}, \quad (2.9)$$

přičemž pohotovými platebními prostředky jsou peníze na běžných účtech, hotovost v pokladně a také obchodovatelné cenné papíry a šeky. (Šulák a Vacík, 2005)

- **Optimalizace využití zdrojů (OPZ)** - Ukazatel se využívá pro měření krátkodobé likvidity a dle Šuláka a Vacíka (2005) je stanoven podle vztahu

$$\text{OPZ} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{krátkodobá pasiva} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}. \quad (2.10)$$

Výsledná hodnota podává informaci o tom, kolikrát je společnost schopna uspokojit věřitele přeměnou oběžných aktiv na hotovost a o tom, kolika peněžními jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna peněžní jednotka krátkodobých pasiv. (Šulák a Vacík, 2005)

c) Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity udávají, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze přeměřená k současným či budoucím hospodářským aktivitám podniku. Tyto ukazatele tedy měří schopnost společnosti využívat svých zdrojů. (Knápková a Pavelková, 2010) Podniky mohou pracovat s ukazateli dvojího typu, a to s ukazateli počtu obrátů nebo s dobou obratu. Ukazatelé počtu obrátů udávají, kolikrát se obrátí daný majetek v tržbách za určitý časový interval. Ukazatelé doby obratu vyjadřují dobu, po kterou jsou v určité formě majetku vázány finanční prostředky. (Šulák a Vacík, 2005) Obecně platí, že dobrou situaci v podniku vyjadřuje vyšší obratovost a nižší hodnota doby obratu.

- **Obrat aktiv** - Šulák s Vacíkem (2005) uvádějí, že obrat aktiv patří společně s rentabilitou tržeb ke klíčovým ukazatelům efektivnosti a že je měřítkem celkového využití majetku. Ukazatel se vyjadřuje jako

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}. \quad (2.11)$$

Při vyhodnocování ukazatele je žádoucí jeho růst. (Šulák a Vacík, 2005) Podle Knápkové a Pavelkové (2010) je minimální doporučená hodnota ukazatele alespoň 1.

- **Doba obratu aktiv** – Ukazatel vyjadřuje, za jakou dobu dojde k obratu celkového majetku, a to ve vztahu k tržbám společnosti. Ukazatel je vyjádřen ve vztahu

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{roční tržby}}. \quad (2.12)$$

Čím je vyšší podíl fixních aktiv, tím je hodnota ukazatele vyšší, přičemž příznivá je co nejkratší doba obratu ukazatele. (Dluhošová, 2010)

- **Relativní vázanost stálých aktiv** - Ukazatel měří, jak se podniku daří zvyšovat objem tržeb, aniž by rozšiřoval stávající kapacity měřené stálými aktivy. Žádoucí je, aby ukazatel v čase klesal. (Šulák a Vacík, 2005) Šulák s Vacíkem (2005) ukazatel udávají následovně

$$\text{relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}}. \quad (2.13)$$

- **Obrat zásob** – Kislingerová (2010) uvádí, že ukazatel vyjadřuje kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a znovu naskladněna a vyčíslí se podle vztahu

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}. \quad (2.14)$$

- **Doba obratu zásob** - Doba obratu zásob vyjadřuje intenzitu využití zásob a říká společnosti, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Názory týkající se konstrukce ukazatele doby obratu zásob se liší. Někteří autoři za základnu považují průměrné hodnoty zásob a tržeb, jiní pracují s denní spotřebou, jež vede k přesnější výsledné hodnotě. (Šulák a Vacík, 2005) Ukazatel se vyjadřuje jako podíl

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{tržby}/365} = \frac{365}{\text{počet obrátek}}, \quad (2.15)$$

jak uvádí Šulák s Vacíkem (2005). Příznivější je nízká výsledná hodnota ukazatele. Dluhošová (2010) ukazatel uvádí ve tvaru

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.16)$$

- **Doba obratu pohledávek** - Výsledkem doby obratu pohledávek je průměrný počet dnů, po které odběratelé zůstávají dlužní. Čím vyšší je doba obratu pohledávek, tím delší dobu poskytuje podnik svým odběratelům obchodní úvěr a tím vyšší je riziko ztráty likvidity podniku. (Šulák a Vacík, 2005) Ukazatel je podle Dluhošové (2010) uváděn ve tvaru

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.17)$$

Jako doporučená hodnota je uváděna doba splatnosti faktur.

- **Doba obratu závazků** - Dluhošová (2010) výslednou hodnotu ukazatele charakterizuje jako počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr a je vyjádřen jako poměr

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.18)$$

d) Ukazatele produktivity

U ukazatelů produktivity by podle Knápkové a Pavelkové (2010) měla platit zásada, že osobní náklady na zaměstnance porostou jen tehdy, pokud poroste i přidaná hodnota na zaměstnance a produktivita práce.

- **Tržby na zaměstnance** - Ukazatel vyjadřuje průměrný podíl tržeb, který vyprodukoval každý pracovník společnosti. Tržby na zaměstnance jsou vyjádřeny jako podíl

$$\text{tržby na zaměstnance} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}, \quad (2.19)$$

přičemž položka počet zaměstnanců zahrnuje všechny pracovníky společnosti, od výroby, prodeje, administrativy až po management. (Šulák a Vacík, 2005)

- **Přidaná hodnota na zaměstnance** - Ukazatel se vypočítá jako průměrná přidaná hodnota, vyprodukována každým jedním pracovníkem společnosti a je vyjádřen jako

$$\text{přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}, \quad (2.20)$$

kde přidaná hodnota vyjadřuje náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru nebo výrobku při jeho zpracování či distribuci. Pokud jsou informace čerpány z účetních výkazů, vyčíslí se přidaná hodnota na zaměstnance jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby. (Šulák a Vacík, 2005)

- **Zisk na zaměstnance** - Ukazatel zisk na zaměstnance a ukazatel tržby na zaměstnance mohou být použity jako ukazatele efektivity pokud budou srovnány s výsledky jiných společností v daném průmyslovém odvětví. Zisk na zaměstnance se vyčíslí podle vzorce

$$\text{zisk na zaměstnance} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{počet zaměstnanců}}, \quad (2.21)$$

kde se jedná o podíl zisku před zdaněním, který připadá na jednoho zaměstnance. (Šulák a Vacík, 2005)

e) Ukazatele zadluženosti

Skupina ukazatelů zadluženosti představují pro podnik indikátory výše rizika, které nese při dané struktuře a poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Čím více je podnik zadlužený, tím vyšší riziko podstupuje, jelikož své závazky musí hradit bez ohledu na jeho současnou situaci. Cizí kapitál je obvykle levnější než kapitál vlastní a to z důvodu tzv. daňového efektu. Daňový efekt znamená, že úroky z cizího kapitálu jsou součástí nákladů, jež snižují zisk, a tím je sníženo daňové zatížení podniku. Je proto důležitá snaha o optimální finanční strukturu, tedy co nejvhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu. (Knápková a Pavelková, 2010)

- **Celková zadluženost** - Název ukazatele udává, co jeho výsledná hodnota indikuje. Ukazatel je vyčíslen na základě vztahu

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál} \cdot 100}{\text{celkový kapitál}} \quad (2.22)$$

a čím je jeho výsledná hodnota vyšší, tím vyšší je i finanční riziko podniku. (Šulák a Vacík, 2005) Knápková s Pavelkovou (2010) doporučují hodnotu 30 až 60 %.

- **Míra zadluženosti** - Pomocí ukazatele je poměřován cizí a vlastní kapitál společnosti. Pozornost musí být věnována jak zastoupení vlastního a cizího kapitálu ve finanční struktuře podniku, tak i struktuře zdrojů z hlediska splatnosti. Ukazatel je vyčíslen pomocí vztahu

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}, \quad (2.23)$$

přičemž ukazatel ukazuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. (Knápková a Pavelková, 2010)

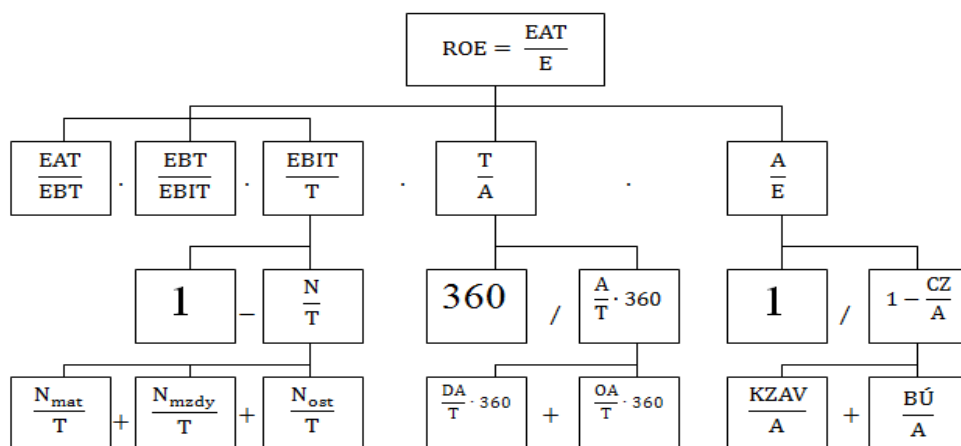
- **Ukazatel úrokového krytí** - Šulák a Vacík (2005) tvrdí, že ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje úrokové platby a vyjadřuje se jako poměr

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{úroky}}. \quad (2.24)$$

Ad4) Pyramidová soustava poměrových ukazatelů

„Smyslem rozkladu je postihnout změnu vrcholového ukazatele jako součet vlivů vybraných změn dílčích ukazatelů“ (Dluhošová, 2010, s. 89). Základem je postupný rozklad vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí. Příkladem je rozklad ROE , viz Obr. 2.1, kde $\frac{EAT}{EBT}$ představuje daňovou redukci zisku, $\frac{EBT}{EBIT}$ úrokovou redukci zisku, $\frac{EBT}{T}$ představuje provozní rentabilitu, $\frac{T}{A}$ je obrat aktiv a $\frac{A}{E}$ je finanční páka. Na ROE působí velikost zisku odvedená na daňové povinnosti, splacení úrokového břemene spjatého se stupněm zadluženosti, rentabilita tržeb a jak produktivně společnost využívá svůj majetek. (Dluhošová, 2010)

Obr. 2.1 Pyramidový rozklad ukazatele ROE



Zdroj: zpracováno podle Dluhošové (2010, s. 89)

Ad5) Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti

K hodnocení finanční situace společností se využívají i souhrnné modely. „Jedná se o specifické metody ve finančních analýzách, jejichž smyslem je vyjádřit úroveň finanční situace a výkonnost podniku jedním číslem“ (Dluhošová, 2010, s. 90). Modely vznikly z důvodu snahy o včasné rozeznání příčin nestability v podniku, jež mohou být signálem bankrotu podniku. Modely lze rozdělit na bankrotní a bonitní, přičemž hlavním rozdílem je, že u bankrotních modelů je hodnocena možnost úpadku a u bonitních je hodnocena možnost zhoršení finanční úrovně podniku. (Dluhošová, 2010)

- **Altmanův model** - Dluhošová (2010) uvádí, že při predikci bankrotu bylo využito 66 podniků rozdělených na bankrotující a nebankrotující. Následně bylo odhadnuto Z-skóre, vypovídající o finanční situaci společnosti (Knápková a Pavelková, 2010).
- **Taflerův model** - Taflerův model je založen na ukazatelích, jež odrážejí klíčové charakteristiky platební neschopnosti podniku. (Dluhošová, 2010) Šulák a Vacík (2005) dodávají, že záporná hodnota je znamením budoucích finančních potíží společnosti.
- **Tamariho model** - Při konstrukci modelu se vychází ze skutečně rozložených hodnot ukazatelů v hodnotící skupině. Společnosti, dosahující více než 60 bodů, nemají pravděpodobnost bankrotu. 30 bodů indikuje pravděpodobnost vyšší. (Dluhošová, 2010)
- **Index IN** - Inka a Ivan Neumaierovi na základě souboru 1000 českých společností sestavili indexy důvěryhodnosti *IN*. Index odráží ekonomickou situaci v České republice a zvláštnosti českých účetních výkazů. (Dluhošová, 2010)

2.1.2 Moderní ukazatele výkonnosti podniku

V klasických metodách se při vyčíslení výkonnosti podniku obvykle vychází jen z primárního cíle podniku, a to z maximalizace zisku. Takový přístup je však omezený z pohledu tvorby hodnot pro zákazníka či vlastníka společnosti. Tato situace vedla k hledání dalších možností posouzení výkonnosti podniků. (Kaplan a Norton, 2006)

- a) **Ekonomická přidaná hodnota (EVA)** - V účetním zisku jsou zachyceny náklady na cizí kapitál, ale nikoliv náklady na vlastní kapitál. Ukazatel EVA pracuje s ekonomickým ziskem a měří, jak podnik přispěl svými aktivitami za dané období ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. (Knápková a Pavelková, 2010) EVA podává celkový pohled na ekonomickou výkonnost podniku a zobrazuje vztah mezi ziskem a náklady na kapitál. Aby podnikání mělo ekonomický smysl, musí být provozní zisk po zdanění vyšší nebo ve stejné výši jako jsou náklady na kapitál. (Landa a Polák, 2008)
- b) **Tržní přidaná hodnota (MVA)** - Ukazatel představuje rozdíl mezi tržní cenou akcie a účetní hodnotou vloženého kapitálu na akcii. Do výše tržní hodnoty se promítají očekávání investorů na budoucnost podniku. Cílem je dosahovat co nejvyšší tržní hodnoty. Ke zvýšení MVA dochází v případě, že investovaný kapitál vydělá více, než představuje náklad na kapitál. Nebo v případě snížení hodnoty investovaného kapitálu při zachování tržní hodnoty podniku. Třetí možností je zvýšení tržní hodnoty podniku při stálé výši investovaného kapitálu. Ukazatel může být použit pouze pro hodnocení výkonnosti na úrovni celého podniku. (Knápková a Pavelková, 2010)

2.1.3 Komplexní metody měření výkonnosti

Komplexní metody pracují jak s finančními tak i s nefinančními ukazateli. „*Finanční hodnocení bylo samostatně a výhradně používáno v době, kdy podniky vytvářely hodnoty pomocí práce, nikoliv aplikací technologií a znalostí.*“ (Šulák a Zahradníčková, 2012, s. 8).

- a) **EFQM (European Foundation for Quality Management)** - Model se zaměřuje na kvalitu produktu a také na kvalitu managementu. Zahrnuje pět předpokladů a čtyři výsledky, jež vychází z metodiky Národní ceny kvality. Mezi předpoklady patří vedení, politika a strategie, personální řízení, zdroje a partnerství, procesy a mezi výsledky spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, vliv společnosti a měření výkonnosti. (Šulák a Zahradníčková, 2012)

b) BSC (Balanced Scorecard) - Předpokladem BSC je stanovení vize, cílů a strategie podniku. Při implementaci metody je potřeba stanovit cíle a měřítka (jak finanční tak i nefinanční) důležitá pro splnění původní vize podniku. Systém uplatnění těchto cílů a měřítek je principem BSC. Cíle jsou rozvrženy do čtyř perspektiv – finanční, zákaznická, interních procesů a učení se růstu. (Šulák a Zahradníčková, 2012)

2.2 Metoda Balanced Scorecard

V roce 1992 publikovali autoři Robert S. Kaplan a David. P. Norton článek o rozsáhlém výzkumu úrovně výkonnosti amerických společností. Tento článek tvořil základní koncept metody Balanced Scorecard. Autoři se rozvoji metody věnovali i v dalších letech a na jejich práci navázala spousta autorů. (Šulák, Zahradníčková, 2012) Již čtyři roky po uveřejnění prvního článku týkajícího se metody BSC vydali Kaplan s Nortonem první knihu věnovanou této metodě.

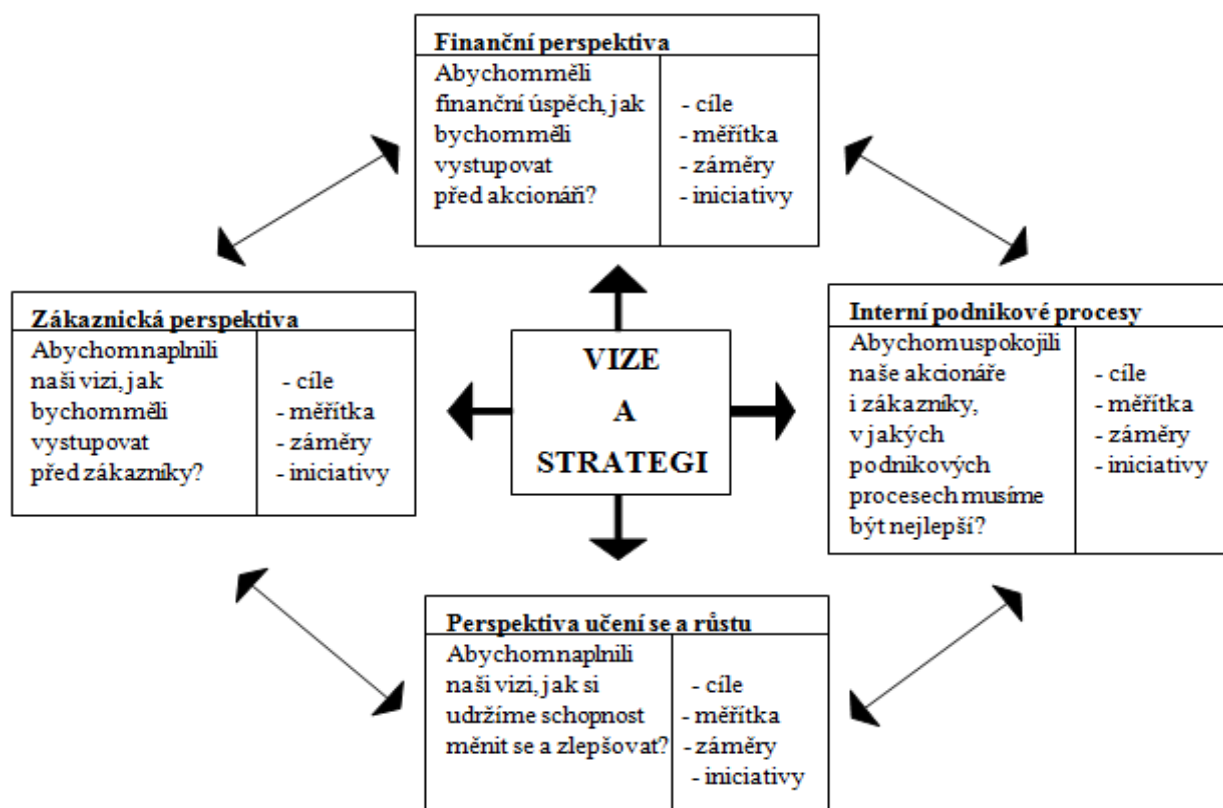
Kaplan s Nortonem (2007) uvádějí, že metoda je kombinací finančních měřítek minulé výkonnosti a nových měřítek hybných sil budoucí výkonnosti. Důležité však je, aby tato měřítka byla součástí informačního systému, dostupného pro všechny zaměstnance daného podniku. Metoda BSC je efektivním nástrojem měření výkonnosti, ale také její zasazení do celého systému řízení podnikové výkonnosti. „*Cíle a měřítka BCS vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu*“ (Kaplan a Norton, 2007, s. 19). Tento vztah je patrný z Obr. 2.2. Základem metody je výběr dvaceti až pětadvaceti ukazatelů, které odrážejí výkonnost podniku a jsou získány z těchto čtyř perspektiv.

Mezi perspektivami by podle Langa (2007) měla být určitá vyváženost, a to hlavně

- mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- mezi minulostí, současností a budoucností podniku,
- mezi peněžními a nepeněžními faktory,
- mezi časnými a pozdními indikátory
- a mezi interním a externím pohledem na dění v podniku.

BSC podle Kaplana a Nortona (2007) vyjadřuje posloupnost hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti výstupů. Dále uvádějí, že by každé měřítko mělo být článkem tohoto řetězce a sdělovat tak význam strategie jednotlivých podnikatelských jednotek celé společnosti.

Obr. 2.2 Rámec BSC pro převedení strategie do operačních úkonů



Zdroj: zpracováno podle Kaplana a Nortona (2007, s. 20)

2.2.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva musí vycházet ze stanovených finančních cílů podniku, přičemž je podstatné propojení těchto cílů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou ohniskem, do kterého směřují všechny cíle a měřítka ostatních perspektiv Balanced Scorecard. Finanční cíle spolu s měřítky mají v metodě BSC dvojí roli: v první řadě definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a také slouží ke zhodnocení měřítek a cílů ostatních perspektiv metody BSC. Finanční cíle se liší v různých fázích životního cyklu podniku, a to ve fázi růstu, udržení a ve fázi největších výnosů (tzv. sklizeň). (Kaplan a Norton, 2007)

Růstové podnikatelské jednotky, nacházející se v rané fázi životního cyklu, mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkou výnosností vloženého kapitálu (*ROCE*). To je zapříčiněno počátečními vysokými investicemi do budoucna. Finanční cíle jsou v této fázi zaměřeny na růst prodeje udržujících přiměřenou hladinu nákladů (např. na vývoj produktů, systému či procesů, na kvalifikaci zaměstnanců, na zavedení nových marketingových, distribučních a prodejních kanálů). Podniky nacházející se ve fázi udržení používají finanční cíle zaměřené na ziskovost. Tedy stále investují a udržují či zvyšují svůj podíl na trhu.

Měřítko se vztahují k účetnímu zisku (např. k provoznímu nebo hrubému), počítají s investičním kapitálem jako s exogenní veličinou a nutí manažery maximalizovat příjmy. Využívaná měřítko propojují daný objem investovaného kapitálu a účetní příjmy. Měřítko využívanými k hodnocení výkonnosti podniku mohou být např. návratnost investic (*ROI*), přidaná hodnota (*EVA*) a výnosnost vloženého kapitálu (*ROCE*). Podnikatelské jednotky nacházející se ve fázi zralosti již neprovádějí rozsáhlé investice, ale jen sklízí výsledek investic uskutečněných v předchozích fázích. Mezi finanční cíle této fáze patří maximalizace přítoku hotovosti z dříve uskutečněných investic zpět do podniku. V této fázi již podnik nerozšiřuje kapacity ani nefinancuje výzkum a vývoj. Obecnými ukazateli mohou být provozní cash flow (před odpisy) a snížení požadavků na pracovní kapitál. Je patrné, že finanční cíle jsou odlišné v závislosti na fázi podnikatelské jednotky. (Kaplan a Norton, 2007)

Kaplan s Nortonem (2007) zjistili, že každé z uvedených tří strategií odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují. Jedná se o

- růst obrátu a mix výrobků/služeb (čili marketingový mix),
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie (Kaplan a Norton, 2007).

Finanční oblast růst obrátu a mix výrobků a služeb se týká rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhu, vytváření nových vztahů, nové stanovení cen a cenové strategie a také změn mixu výrobků a služeb. Finanční oblast snižování nákladů a zvyšování produktivity se týká hlavně snižování přímých nákladů na výrobky a služby, ale také snížení nepřímých nákladů. Cíl produktivity se zaměřuje na zvýšení obrátu, tak aby se podpořil přechod k výrobkům a službám s vyšší přidanou hodnotou. A také na zvýšení možnosti využití personálních a fyzických zdrojů. Poslední finanční oblastí je využívání zdrojů. V ní se manažeri snaží o snížení potřeby pracovního kapitálu nutného k podpoře objemu a mixu obchodních případů. Jejich snahou je také lepší využití stálých aktiv, a to např. sháněním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje, či zbavováním se zdrojů, jež nepřinášejí dostatečně vysoké výnosy. (Kaplan a Norton, 2007)

Přehled těchto tří strategií a tří finančních oblastí zachycuje Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	<ul style="list-style-type: none"> Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Obrát na zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	<ul style="list-style-type: none"> Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obrátu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky 	<ul style="list-style-type: none"> Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje) 	<ul style="list-style-type: none"> Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklízení	<ul style="list-style-type: none"> Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci) 	<ul style="list-style-type: none"> Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

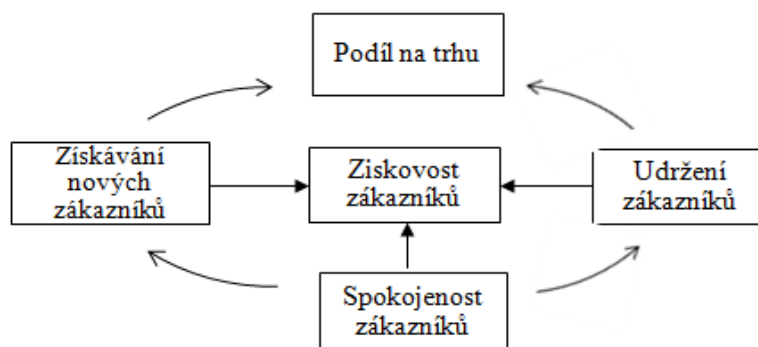
Zdroj: zpracováno podle Kaplana a Norotona (2007, s. 52)

2.2.2 Zákaznická perspektiva

Nezbytným krokem v tvorbě zákaznické perspektivy je identifikace zákazníků a tržních segmentů, na nichž chtějí společnosti podnikat. Základem jsou silné stránky podniku, podle nichž je vybrána cílová skupina, která je co nejvíce segmentována. (Lang, 2007) „Cílem aktivit spojených s touto perspektivou je nalezení nejefektivnějšího kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků, tedy trhem a technickými a ekonomickými možnostmi firmy neboli jejími limity a omezeními“ (Marinič, 2008, s. 122).

Na Obr. 2.3 je znázorněna základní skupina měřítek zákaznické perspektivy (podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků). Ty lze aplikovat na všechny typy podniků.

Obr. 2.3 Základní měřítka zákaznické perspektivy



Zdroj: zpracováno podle Kaplana a Nortona (2007, s. 65)

A. Podíl na trhu a obratu

Po specifikaci cílové skupiny zákazníků či tržního segmentu není obtížné změřeni podílu na trhu. Toto měřítko udává, jakým způsobem by BSC mělo být použito ke sledování a podpoře strategie podnikatelské jednotky. Měřítko by mělo být vyváženo finančními signály. Druhým měřítkem tržního podílu je podíl na obratu, to může být použito poté, co podniky určí své zákazníky a tržní segmenty. Měřítko tržního podílu je ovlivněno celkovým objemem obchodů, jež se v daném období nabízejí. (Kaplan a Norton, 2007) Dle Langa (2007) měřítko podíl na trhu zahrnuje obrat na skupinu výrobků; podíl obratu na národním, evropském a světovém trhu; počet zákazníků a členění podle skupin zákazníků.

B. Udržení zákazníků

Udržení stávajících zákazníků podniku je cestou k udržení a zvyšování tržního podílu. Ty podnikatelské jednotky, které své zákazníky mohou identifikovat, si mohou po každém období snadno změřit počet udržovaných zákazníků. Podle počtu těchto zákazníků si podniky mohou taky ověřit jejich loajalitu podle objemu jimi uzavřených zakázek. (Kaplan a Norton, 2007) Dle Langa (2007) měřítko udržení čili věrnost zákazníků zahrnuje členění zákazníků podle počtu a intenzity následných obchodů; rozdělení zákazníků podle délky obchodního vztahu; náklady na udržení věrnosti zákazníků na odběratele; vývoj doby věrnosti zákazníků; úspěch opatření ke zvýšení věrnosti zákazníků a určování kvóty reklamací.

C. Získávání nových zákazníků

Získávání nových zákazníků je cílem podniků, jež se snaží zvýšit objem svých obchodů. Toto měřítko vyjadřuje absolutně či relativně míru získaných nových zákazníků nebo zakázek a lze jej měřit počtem nových zákazníků či celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech. (Kaplan a Norton, 2007) Dle Langa (2007) měřítko zahrnuje počet nových zákazníků absolutně a v procentech; náklady na získání zákazníka a procentuální podíl médií, jejichž prostřednictvím se realizuje získávání nových zákazníků.

D. Spokojenost zákazníků

Lang (2007) tvrdí, že spokojenost zákazníků je důležitým předpokladem dlouhodobého ekonomického úspěchu podniku. Spokojenost zákazníků poskytuje zpětnou vazbu podniku o jeho úrovni. To, jak jsou uspokojovány potřeby zákazníků, je důležité pro jejich udržení a také pro získání nových zákazníků. Pouze základní spokojenost zákazníků nestačí.

Zákazník musí být uspokojen plně či až mimořádně, aby opakovaně spolupracoval s podnikem. Spokojenost lze zjišťovat pomocí dotazníků, ať už rozeslaných poštou, uskutečněných osobně či telefonicky. (Kaplan a Norton, 2007) Dle Langa (2007) měřítko spokojenosti zákazníků kromě strukturovaných dotazníků zahrnuje měření spokojenosti vyhodnocováním reklamací, zjišťováním vazby zákazníků, procesy zlepšování na základě návrhů od zákazníků; dobu zpracování mezi poptávkou zákazníka a odpovědí; určení zodpovědnosti na vyřízení zakázek; dobu na provedení jedné zakázky; dodržování dodacích lhůt; opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků a následná analýza nákladů a užítku.

E. Ziskovost zákazníků

Splnění předchozích měřítek ještě podniku nezaručuje, že jejich zákazníci budou ziskoví. K měření ziskovosti zákazníků je vhodné využití metody ABC. Ta může podniku signalizovat, že zakázka není výnosná. V takovém případě musí podnik nalézt procesy pro realizaci produkce, které je nutno přepracovat tak, aby uspokojovaly potřeby zákazníků a přitom byly výnosné. Neziskoví mohou být např. zákazníci noví, kteří jsou však pro podnik svým potenciálem do budoucna zajímaví. Problémem jsou neziskoví zákazníci, se kterými je obchodováno již řadu let. Ty je nutno převést mezi ziskové. Tab. 2.2 znázorňuje, jaký přístup by podnik měl uplatnit vůči ziskovým a neziskovým zákazníkům. (Kaplan a Norton, 2007)

Tab. 2.2 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků

Zákazníci:	ziskoví	neziskoví
Cílové segmenty:	udržet	převést
Necílové segmenty:	monitorovat	eliminovat

Zdroj: zpracováno podle Kaplana a Nortona (2007, s. 69)

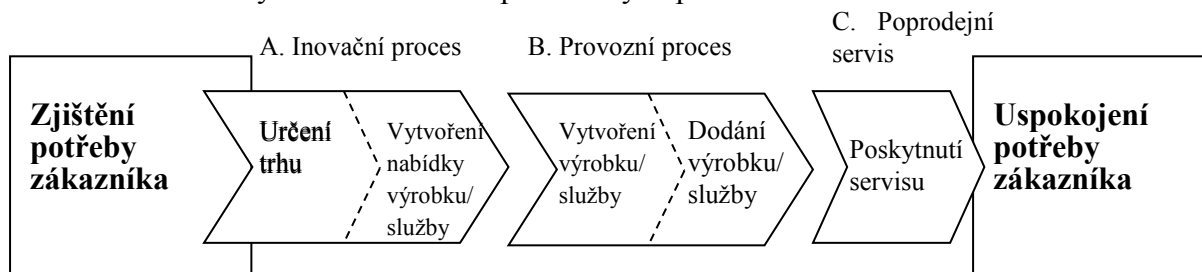
Dle Langa (2007) měřítko ziskovosti zákazníků zahrnuje seřazení zákazníků podle čísel prodeje; členění zákazníků podle zisku, resp. příspěvku na úhradu (vztaheno na výrobek či skupinu výrobků); podíl jednotlivých zákazníků na výsledku podniku.

2.2.3 Perspektiva interních procesů

Nezbytným krokem při tvorbě metody BSC je identifikace procesů, jež jsou nejdůležitější pro dosažení cílů vlastníků a zákazníků společnosti. Proto je perspektiva interních procesů společně s jejími cíli tvořena až po identifikování cílů a měřítek finanční perspektivy a zákaznické perspektivy. Prvním krokem je definice interního hodnotového řetězce, který v BSC začíná inovačním procesem. V rámci inovačního procesu jsou definovány současné ale také budoucí potřeby zákazníků a vývoj řešení jejich uspokojení.

Druhým definovaným procesem je proces provozní, který zahrnuje dodávky výrobků a služeb současným zákazníkům. A posledním procesem je poprodejní servis, který zahrnuje služby realizované po prodeji výrobku či služby a přidávají mu tak na hodnotě. (Kaplan a Norton, 2007) Obecný model hodnotového řetězce je zachycen na Obr. 2.4.

Obr. 2.4 Hodnotový řetězec interních podnikových procesů



Zdroj: zpracováno podle Kaplana a Nortona (2007, s. 89)

adA) Inovační proces

Inovace jsou pro podnik kritickým interním procesem. Být úspěšný v inovačním procesu je pro mnohé podniky dokonce důležitější než být bezchybný v každodenním provozním procesu. Při inovačním procesu podnik nejprve musí identifikovat nové zákazníky a nové trhy a dále také zjevné či skryté potřeby již existujících zákazníků. Jsou vytvářeny nové výrobky a služby určené pro nové zákazníky a nové trhy a tudíž pro uspokojování nových potřeb. Inovační proces se skládá ze dvou částí, viz Obr. 2.4. První částí je identifikace trhu, kdy manažeři musejí provést průzkum trhu ke zjištění jeho velikosti, povahy zákaznických potřeb a také k nalezení podkladů k tvorbě ceny daných výrobků či služeb. Mimo potřeby stávajících zákazníků může být tento segment i podkladem o nových příležitostech a trzích, na které může podnik dodávat. (Kaplan a Norton, 2007) Identifikování trhu, čili získání potřebných informací o trzích a zákaznících slouží jako podklad pro druhý prvek inovačního procesu. Jedná se o proces návrhu a vývoje aktuálního výrobku či služby. Během tohoto kroku je prováděn základní výzkum a vývoj nových výrobků a služeb. Dále je prováděn výzkum, aby byla existující technologie využita pro nové výrobky a služby. A v neposlední řadě je součástí tohoto kroku snaha o uvedení nových výrobků a služeb na trh. (Kaplan a Norton, 2007)

Ač tomu tak v minulosti nebylo, v současné době je inovační proces velice důležitou součástí podnikových procesů a je také konkurenční výhodou podniků. I zde by si podnik měl určit cíle a měřítka, kterými jsou měřítka pro základní a aplikovaný výzkum a pro vývoj produktu. Každý podnik si je stanovuje sám v rámci svých konkrétních podmínek.

Např. společnost Advanced Microsystems mezi měřítka pro základní a aplikovaný výzkum zařadila procento prodejů nových výrobků a zákonem chráněných výrobků; uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí a v porovnání s plánem; množství výrobního procesu a dobu vývoje nové generace výrobků. U skupiny měřítek pro vývoj produktu např. společnost Hewlett-Packard sledovala měřítko nazvané doba zvratu. To měří čas od začátku prací na vývoji výrobků až do doby, kde je produkt uveden na trh, přičemž vynese zisk, který pokryje náklady vynaložené na jeho vývoj. (Kaplan a Norton, 2007)

adB) Provozní proces

Provozní proces je krátkodobým vytvářením hodnoty a začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou výrobku či služby. V minulosti byly procesy řízeny pouze pomocí finančních měřítek jako např. nákladů a rozpočtů. V současnosti, kdy je výroba charakteristická krátkými dobami cyklu a vysokou jakostí výrobků, by tradiční ukazatele byly nedostačující. Tato tradiční finanční měřítka byla postupně nahrazována měřítky jakosti a doby cyklu. Mimo tato měření mohou manažeři měřit i další vlastnosti podnikových procesů a nabídek výrobků a služeb. Jedná se např. o flexibilitu či specifickou vlastnost výrobků nebo služeb. Podniky s charakteristickými rozdíly ve výrobcích a službách mohou svou pozornost zaměřit na měření, která zajistí BSC. (Kaplan a Norton, 2007)

adC) Poprodejní servis

Poprodejní servis je poslední fází interního hodnotového řetězce, viz Obr. 2.4, zahrnující záruční a nezáruční opravy, příjem vrácených a nefunkčních produktů a také zpracování plateb. Společnosti mohou výkonnost měřit pomocí výše nákladů, času a kvality servisu. Velikost času je měřena v souvislosti s dobou trvání cyklu od zákaznického požadavku až k vyřešení problému. Velikost nákladů zase napovídá o efektivnosti procesů poprodejního servisu. Součástí poprodejního servisu je také fakturace a příjem plateb. I zde podniky do svých procesů vystavování inkasa, účtů a zjišťování bonity zahrnují měření kvality, doby cyklu a nákladů. (Kaplan a Norton, 2007)

2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou jakousi infrastrukturou, která umožňuje dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Zároveň jsou cíle této perspektivy hybnými silami pro dosažení výborných výstupů v ostatních třech perspektivách metody BSC.

Mimo investic do zařízení, výzkumu a vývoje jsou důležité také investice do podnikové infrastruktury, tedy do lidí, systému a procedur. Mezi oblasti perspektivy učení se a růstu patří

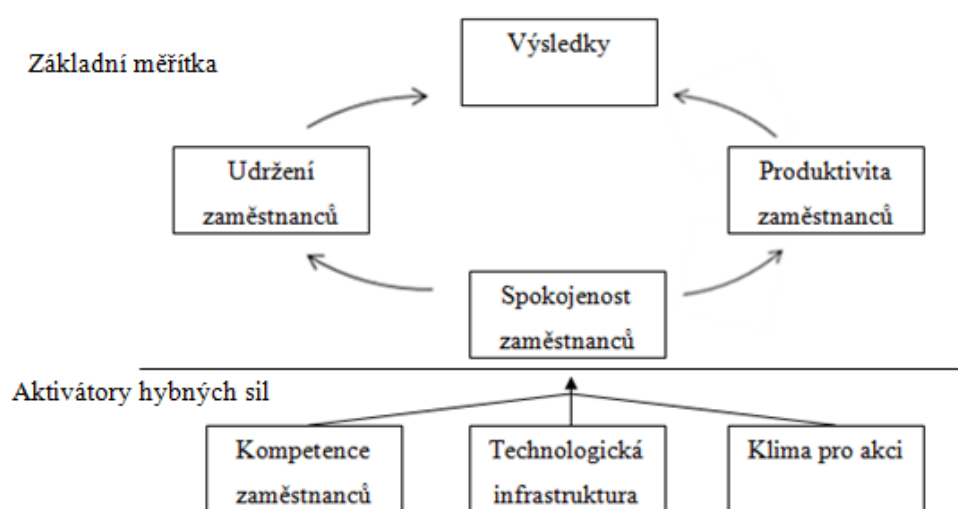
- a) schopnosti zaměstnanců;
- b) schopnosti informačního systému;
- c) motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (Kaplan a Norton, 2007)

Vodák a Kuchaříková (2011) mezi tyto oblasti zařazují podnikovou kulturu a pracovní klima.

Ada) Schopnosti zaměstnanců

Zaměstnanci jsou v přímém kontaktu s procesy a zákazníky, a tak nápady na vylepšení procesů a výkonnosti směrem k zákazníkům přicházejí právě od zaměstnanců. Využíváním schopností zaměstnanců dochází ke změně jejich rolí. Zaměstnanec se tedy mění z vykonavatele příkazů vedení v důvěryhodného partnera zákazníků. Při této změně je nutné zvýšení kvalifikace pracovníků, mobilizace jejich potenciálu a tvůrčích schopností pro dosažení cílů podniku. (Vodák a Kuchaříková, 2011) Podniky používají zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřítek, jimiž jsou spokojenost zaměstnanců, jejich udržení a produktivita. Tyto jsou následně podle konkrétní situace nahrazeny hybnými silami výstupů, viz Obr. 2.5. (Kaplan a Norton, 2007)

Obr. 2.5 Rámec měření učení se a růstu



Zdroj: zpracováno podle Kaplana a Nortona (2007, s. 115)

V dnešní době je v podnikové praxi spokojenost zaměstnanců považována za velice důležitou, protože spokojení zaměstnanci přispívají k zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a také zákaznického servisu. V podnicích by proto měla být spokojenost zaměstnanců minimálně jednou ročně měřena pomocí dotazníkového šetření. Cílem udržení zaměstnanců je udržení jen těch pracovníků, kteří jsou pro podnik zajímaví a do jejichž intelektuálního kapitálu bylo investováno. Měření produktivity zaměstnanců může probíhat různými způsoby. Nejjednodušším měřítkem produktivity je zisk na zaměstnance. Ten vyjadřuje, jaké množství výstupů může být vygenerováno na jednoho zaměstnance. (Kaplan a Norton, 2007) Hybné síly jsou znázorněny v Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Hybné síly perspektivy učení se a růstu

Kompetence zaměstnanců	Technologická infrastruktura	Klima pro akci
Strategické dovednost	Strategické technologie	Cyklus klíčových rozhodnutí
Úrovně výcviku	Strategické databáze	Strategické zaměření
Úrovně dovedností	Získané zkušenosti	Delegování pravomocí
	Vhodný software	Osobní angažovanost
	Patenty, autorská práva	Morální odpovědnost
		Týmová práce

Zdroj: zpracováno podle Kaplana a Nortona (2007, s. 117)

Adb) Schopnosti informačního systému

Aby mohli zaměstnanci efektivně pracovat, potřebují být perfektně informováni, a to o zákaznících, interních procesech a také o finančních důsledcích svých rozhodnutí. Pracovníci v tzv. přední linii musejí být informováni o celkovém vztahu každého zákazníka k podniku. Zatímco pracovníci, kteří zajišťují provozní stránku zakázky, musejí být informováni přesně a včas o právě vyrobeném výrobku či poskytnuté službě. Pro zaměstnance je tedy důležitou zpětnou vazbou. Fungující informační systém je pro ně nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy. (Kaplan a Norton, 2007)

Adc) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Zaměstnanci musejí být k práci motivováni, aby přispěli k plnění cílů podniku. Důležitá je pro pracovníky také možnost rozhodovat a jednat samostatně v určitých záležitostech. Motivace a samostatnost zaměstnanců může být měřena např. počtem podnětů na zaměstnance, jež odráží vývoj účasti pracovníků na zlepšování výkonnosti podniku.

Dalším měřítkem je měřítko zlepšení, jež hledá vylepšení konkrétních zákaznických a interních procesů. Aby toto měřítko fungovalo, je potřeba určit měřicí systém pro proces, který má být zlepšen; odhadnout tzv. poločasy očekávané v daných procesech a sestavit index vyjádřený procentem procesů, které se zlepšují očekávanou měrou určenou poločasy. Uvedená dvě měřítka jsou vhodným výstupem pro cíl osobní a podnikové angažovanosti. Tento výstup je zaměřen na to, zda jsou cíle ať už jednotlivců či celého oddělení v BSC přizpůsobeny cílům společnosti. (Kaplan a Norton, 2007)

2.2.5 Přednosti metody BSC

Mezi výhody metody Balanced Scorecard patří

- sladění strategických cílů managementu s výkonností podniku, díky čemuž je dosahováno dlouhodobého vytváření hodnot;
- použitím BSC lze identifikovat závazné nedostatky a také opatření k jejich odstranění;
- BSC čerpá hodnoty z minulosti, zachycuje aktuální stav a také plánuje budoucí perspektivy podniku;
- metoda zahrnuje jak finanční ukazatele, tak i nepeněžní kritéria;
- díky jednoduché struktuře systému je možnost snížení komplexnosti různých podnikatelských úkolů;
- počet ukazatelů, ale i jejich druh si podnik pro danou perspektivu volí libovolně sám;
- upevňuje pozici zaměstnanců a je vhodné nastavit pohyblivé složky v odměňování tak, aby byly závislé na dosažení cílů;
- BSC umožňuje převedení strategie podniku na operativní úroveň. Proces je tak rozložen na jednotlivé úkoly, jež jsou předány zaměstnancům zodpovědným za jejich plnění. (Lang, 2007)

2.2.6 Nedostatky metody BSC

Po řadě předností samozřejmě s metodou Balanced Scorecard souvisí i určitá rizika a problémy, mezi které Lang (2007) řadí hlavně

- hrozba zavedení chybných ukazatelů či cílů;
- riziko přetížení mnoha cíli;
- v případě, že neexistuje vazba mezi ukazatelem a strategií – chybí jasně měřitelné identifikátory;
- využívání BSC může vést k jednostrannému zaměření na ukazatele orientované na minulost, a tak může docházet k odchýlení se od hlavního cíle BSC;

- fixací na ukazatele, které jsou získány pomocí BSC, může docházet k jednostranné optimalizaci hodnot či k úmyslné manipulaci. Jako příklad Lang (2007) uvádí rentabilitu, které může být dosaženo restriktivní mzdovou politikou, což má za následek neblahý vliv na rozvoj zaměstnanců. Stále musí být dbáno na princip vyváženosti. Lang (2007) dodává, že v tomto případě je vhodné propojit požadované zvyšování výkonů s daným pobídkovým systémem pro zaměstnance.
- Personální oblasti dává BSC malý prostor, protože se na zaměstnance soustřeďuje pouze v souvislosti s inovacemi, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů, např. školením. Tato kritika je z části neoprávněná, protože se nezjišťuje pouze produktivita pracovníků, ale také jejich spokojenost. (Lang, 2007)
- V základním konceptu BSC není zahrnut vliv na třetí osoby. Za externí subjekty jsou považováni pouze zákazníci. Každý podnik však může do svých perspektiv libovolně zahrnout i jiné subjekty. (Lang, 2007)

2.3 Implementace metody Balanced Scorecard

Pro tvorbu metody Balanced Scorecard je vhodné využít model Horváth & Partners, který zahrnuje pět fází. Těmito fázemi je vytvoření organizačních předpokladů, vyjasnění strategie, tvorba BSC, řízení procesu rozšíření roll-out, zajištění nepřetržitého používání. Pokud chce být organizace úspěšná, musí si vyjasnit svou strategii, sladit ji se svými strategickými cíli a ujistit se, že každý zaměstnanec ví, jak přispívá k dosažení strategického úspěchu. Nejúčinnějším nástrojem, který může využít k budování kultury vysokého výkonu, je mapa strategie a metod BSC. Jejich vytváření a budování není snadné, ale je to cesta, která může vést k úspěchu společnosti. (Person, 2009) Autor Vysušil (2004) řadí mezi nejdůležitější fáze tvorby metody BSC

- vytvoření a vyjasnění strategie,
- odvození strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení strategických akcí,
- celopodnikové rozšíření (roll-out) metody BSC.

2.3.1 Vytvoření a vyjasnění strategie

Strategie společnosti je zamýšlený nebo odvozený způsob jednání společnosti a také jejich dílčích oblastí za účelem dosažení dlouhodobých vytyčených cílů a za účelem odlišení se od konkurence (Horváth, 2002). Při vyjasňování strategie je podle Vysušíla (2004) nutné provést důkladnou analýzu odbytu výrobků, konkurence, trhu vůbec, dodavatelů a zákazníků. Mimo tyto základní analýzy může společnost potřebovat i další vyjasnění, např. v otázce designu či zainteresovanosti zaměstnanců (Vysušil, 2004).

Znázornění strategie metodou BSC klade vysoké nároky a důležitými faktory pro její úspěšné znázornění je zodpovězení následujících otázek.

- „*Jaké cíle jsou významné pro strategii?*
- *Jaká měřítko jsou vhodná?*
- *Jaké cílové hodnoty se hodí?*
- *Které akce se mají upřednostnit?*
- *A jak všechny tyto prvky plánovat, prosadit a kontrolovat?*“ (Horváth, 2002, s. 23)

2.3.2 Odvození strategických cílů

Vytvoření a zavedení strategických cílů v podniku představuje jeden z nejdůležitějších úkolů pro vedení. Přičemž cílem se rozumí základní orientační principy, ovlivňující chování řídících i výkonných pracovníků. Do jednotlivých cílů musí být převedeno strategické myšlení. BSC je nástrojem, který vede ke konkretizaci cílů na základě základní strategie podniku. Základní strategii konfrontuje s otázkami jednotlivých perspektiv BSC. (Horváth, 2002) Mezi konkrétní příklady strategických cílů v rámci finanční perspektivy patří snižování nákladů, zvýšení výnosnosti, zvýšení cash flow, růst obrátu. V rámci zákaznické perspektivy je např. cílem vybudování stabilní tržní pozice, zvýšená spokojenost zákazníků či zvýšení úrovně opětovných nákupů. Příkladem cílů v rámci perspektivy interních procesů je zvýšení flexibility procesů, zvýšení kapacit nebo např. zkrácení doby vývoje. A u poslední perspektivy učení se a růstu je příkladem zvýšení úrovně znalosti cizích jazyků, zpřístupnění znalostí či např. zvýšení podílu kvalifikovaných odborných pracovníků. (Horváth, 2002)

2.3.3 Vybudování vztahů příčin a následků

Po vytvoření a vyjasnění strategie a následném odvození strategických cílů je nutné sestavit řetězec vztahů příčin a následků. V metodě BSC je to zcela originální analytický přístup. (Vysušil, 2004) Vzájemné propojení jednotlivých cílů, které objasňují strategii podniku, zachycují strategické mapy. Strategická mapa je zobrazením řetězce příčin a následku. Při tvorbě strategické mapy v rámci metody BSC jsou opomíjeny externí faktory, které na podnik působí nepřímo. Zároveň jsou zobrazeny jen vybrané kritické faktory úspěchu, které společnosti umožňují na trhu získat určitou pozici. Strategické mapy nejen že zobrazují strategii společnosti, ale i domnělé souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli. (Horváth, 2002) Person (2009) strategickou mapu charakterizuje jako vizuální prezentaci toho, v co výkonný tým věří při řízení své strategie. Přirovnává ji k cestovní mapě, která ukazuje cestu k cíli.

2.3.4 Výběr měřítek

Při realizaci metody BSC hrají měřítka klíčovou roli. Měřítka pro BSC vyplývají ze strategických cílů, jež musí být prostřednictvím měřítek upřesněny. Rovněž konkretizují strategii zakotvenou v systému cílů BSC a také umožňují její vlastní měření. (Horváth, 2002) Někteří autoři měřítka rozdělují na měkká a tvrdá. Měkkými je podle Horvátha (2002) spokojenost zaměstnanců či image, mezi ta tvrdá zařazuje např. stav pohledávek, tržní podíl či průběžné doby. Vysušil (2004) měřítka rozděluje na kvantitativní, neboli vyčíslitelná a kvalitativní, neboli obecně vyjádřená. Při výběru měřítek ale i obecně u celé metody BSC podle Vysušila (2004) nejde jen o závazný systém ukazatelů, ale o metodiku, která bude v každém podniku mít jiné konkrétní formy aplikace. Pokud nejsou u měřítek stanoveny cílové hodnoty, měřítka strategických cílů ztrácejí svůj význam pro řízení společnosti. Důležité je cílové hodnoty stanovit optimálně, což je nelehký úkol. Cílové hodnoty jsou obrazem priorit podniku. (Horváth, 2002)

2.3.5 Stanovení strategických akcí

Strategické akce jsou nadřazeným konceptem pro všechny programy, projekty, iniciativy i opatření, která vedou k uskutečnění strategických cílů. Pro dosažení strategických cílů tedy musejí být realizovány dané strategické akce. Při tvorbě metody Balanced Scorecard musejí být strategické akce definovány, protože teprve strategické akce, které jsou fakticky realizovány, oživují BSC. (Horváth, 2002) Všechny plány, i ty nejlepší, jsou bezcenné, pokud je nemůžete realizovat. Rozhodující je, jak jsou zaměstnanci motivováni a oddáni k uskutečnění strategie. (Person, 2009)

2.3.6 Celopodnikové rozšíření metody BSC (Roll-out)

Při celopodnikovém rozšíření Balanced Scorecard existují dvě možnosti, a to rozšíření shora dolů a rozšíření zdola nahoru. Pro zavedení BSC je ideální metoda shora dolů. Před rozběhnutím projektu BSC je potřeba zajistit řídicí výbor a týmy pro výzkum a vývoj, pro výrobu, personalistiku, marketing a pro odbyt. Poté následuje školení pro různé úrovně zaměstnanců. Projekt zavádění neboli roll-out je potřeba šířit horizontálně i vertikálně, a to jak po vertikální řídicí linii, tak i podle divizí, poboček atd. Roll-out musí být rozpracováno až na jednotlivé zaměstnance. (Vysušil, 2004)

2.3.7 Časový rámec implementace BSC

Obvyklá doba trvání projektu BSC činí asi šestnáct týdnů. Předpokladem je již definovaná strategie podniku a vyhotovený průzkum trhu a zákazníků. Ten objasní otázky související se segmentací trhu a s hodnotovými výhodami, které je nutné nabídnout cílovým zákazníkům. Časový rozvrh implementace metody BSC bude prodloužen v případě, že je potřeba provést strategickou analýzu odvětví z důvodu rozhodnutí o tržní, produktové a technologické strategii. (Kaplan a Norton, 2007)

„Při vytvoření rozvrhu projektu by měli mít vrcholoví manažeři i manažeři střední úrovně řízení jasno o způsobu převedení strategie do konkrétních cílů a měřítek ve čtyřech perspektivách, měli by souhlasit s plánem implementace BSC, možná včetně nových systémů a schopností pro sběr dat pro BSC, a měli by pochopit procesy, které je třeba změnit podle výsledků měření BSC“ (Kaplan a Norton, 2007, s. 260).

2.4 Vlastní postupové kroky při implementaci metody BSC

Horváth (2002) uvádí, že kdo chce implementovat metodu BSC, musí být připraven změnit svůj systém řízení. Implementace metody zahrnuje několik důležitých kroků, viz Obr. 2.6. Proces začíná vyjasněním strategie podniku, čili budoucího předpokládaného vývoje. Následuje identifikace jednotlivých perspektiv podniku, mezi které patří perspektiva finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Pro tyto perspektivy jsou odvozeny strategické cíle, které jsou následně zachyceny do strategické mapy. Pro strategické cíle musí být zvolena vhodná měřítka a musí být určeny hodnoty, kterých má být dosaženo. Pro splnění strategických cílů musí být stanoveny strategické akce. (Vysušil, 2004)

Obr. 2.6 Postupové kroky metody Balanced Scorecard



Zdroj: zpracováno podle Vysušila (2004)

3. Návrh implementace metody Balanced Scorecard

Třetí kapitola je zaměřena na implementaci metody BSC do podmínek konkrétního podniku, jímž je společnost MATEICIUC a. s. V první části kapitoly je společnost charakterizována a následně je popsán současný způsob hodnocení výkonnosti podniku. Další podkapitoly se týkají čtyř perspektiv metody BSC. V další části je objasněna strategie společnosti, vymezeny strategické cíle, které jsou provázány do řetězce příčin a následků. Další částí kapitoly je určení měřítek a cílových hodnot vybraných strategických cílů.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost MATEICIUC a. s. se zabývá výrobou, distribucí a exportem plastů. Hlavním cílem společnosti je být seriózním partnerem jak pro všechny své zaměstnance, tak i pro své zákazníky. Kvalita je pro společnost důležitým a samozřejmým atributem, a proto je systém řízení jakosti v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009. Společnost je členem Cechu pro zateplování budov, Cechu sádrokartonářů a HK ČR. Tato členství umožňují společnosti prezentovat se odborné veřejnosti. Taktéž je společnost členem plastikářského klastru z důvodu spolupráce ve výzkumu a vývoji. Společnost se zúčastnila již sedmi projektů, podporovaných z fondů Evropské unie. Za zmínku stojí hlavně projekty „Vzdělání zaměstnanci společnosti MATEICIUC“, „Vývojové centrum plastových profilů MATEICIUC“ a „Vzdělávání zaměstnanců je investice do budoucnosti“. Současné motto společnosti MATEICIUC a. s. je následující: „Kultura je známkou vyspělosti národa; firemní kultura je známkou vyspělosti firmy.“ Svou budoucnost společnost spatřuje hlavně ve vývoji, inovacích a vyhledávání nových trhů a zákazníků. V obchodním rejstříku je zapsána jako předmět podnikání

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- zámečnictví, nástrojařství;
- projektová činnost ve výstavbě;
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. (<http://www.mat-plasty.cz/>)

Konečným produktem společnosti jsou výrobky z plastů, mezi které patří trubky pro ochranu kabelových vedení, zahradní a průmyslové hadice, drobné vstřikovací výrobky a profily pro stavebnictví. Organizační struktura společnosti MATEICIUC a. s. je součástí Přílohy 1.

3.2 Klíčová data vývoje společnosti

Důležité milníky ve vývoji společnosti MATEICIUC a. s. od jejího vzniku až po současnost jsou zachyceny v Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Klíčová data vývoje společnosti MATEICIUC a. s.

Období	Událost
1990	Založení společnosti bratry Emilem a Zdeňkem Mateiciucovými ve městě Odry.
Po privatizaci historického objektu	Zahájení výroby polypropylenových trubek pro podlahové vytápění, polyetylenových trubek pro rozvod pitné vody, zahradních hadic a drobných plastových výlisků.
1995	Transformace právní formy společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. V tomto období společnost začala investovat do zařízení, jež umožňují zvyšování kvality výroby a následně rozšířila nabízený sortiment.
2000	Zaveden a certifikován systém řízení jakosti podle normy ISO 9002:1994.
2001	Důležitý milník v historii společnosti. Stala se součástí společenství sesterských firem GASCONTROL s. r. o. a GASCONTROL PLAST a. s.
do roku 2008	Společnost postupem času navyšovala objem výroby a významně vzrostl podíl exportu na celkovém obratu společnosti.
2008	Podniku udělen certifikát v oblasti řízení lidských zdrojů „Investor in People“. Zásluhou tohoto nástroje dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti společnosti, a to hlavně díky investování do pracovníků. V tomto roce byla také zahájena výroba nového produktu, a to plastových protihlukových stěn. Významným krokem společnosti je zakoupení obchodní firmy BALTEXX, která má sídlo v Německu a zabývá se výrobou průmyslových hadic (spolupráce již byla ukončena).
2009	Společnost se stala majoritním vlastníkem polského podniku Behka Plast. Díky těmto krokům společnost pronikla na zahraniční trhy.
2010	Vybudováno školící centrum pro zaměstnance a rovněž společnost započala výstavbu vývojového centra.
2011	Společnost se stala členem plastikářského klastru.

Zdroj: vlastní zpracování dle <http://www.mat-plasty.cz/>

3.3 Současný způsob hodnocení výkonnosti společnosti

Společnost MATEICIUC a. s. je akciovou společností. Akcie podniku však nejsou veřejně obchodovatelné. Společnost má každoročně povinnost uveřejnit výroční zprávu. Výkonnost společnosti je v podniku měřena zejména pomocí finančních ukazatelů. Informace pro výpočet jsou čerpány z účetních výkazů. Některé ukazatele společnosti se nejeví jako optimální. Je to hlavně z důvodu sezonnosti. S tím však musejí počítat. Společnost MATEICIUC a. s. sleduje zejména absolutní ukazatele a ukazatele poměrové.

Mezi sledované absolutní ukazatele patří základní kapitál, vlastní kapitál, vlastní oběžná aktiva (oběžná aktiva mínus cizí zdroje), tržby z provozní oblasti a hospodářský výsledek po zdanění. Poměrové ukazatele jsou sledovány v rámci jednotlivých útvarů. Společnost si sleduje jak ukazatelé aktivity, likvidity, produktivity, rentability tak ukazatelé zadluženosti. Mezi sledované nefinanční ukazatele patří průměrný přepočtený počet zaměstnanců během účetního období. V rámci personálního útvaru je zjišťována spokojenost zaměstnanců společnosti. Také je zjišťována spokojenost zákazníků marketingovým oddělením.

Společnost MATEICIUC a. s. se nechává posuzovat nezávislými subjekty. Dvakrát po sobě získala mezinárodní standard Investor in People. V roce 2013 získala prestižní ratingové ocenění ČEKIA Stability Award: AAA-Excelentní, kdy jsou výsledky hodnocení každoročně zveřejňovány v kategorii Nejstabilnější firma roku žebříčku CZECH TOP 100. Toto ocenění o společnosti říká, že uplatňuje politiku otevřené komunikace a že poskytuje dostatek inovací o výsledcích svého hospodaření a o své struktuře. Ocenění přináší společnosti vyšší důvěryhodnost a nezávislý finanční a nefinanční pohled na bonitu společnosti.

Společnost také získala již zmíněný standard IIP (Investors In People), což je nástroj zvyšování výkonnosti organizací. Před jeho získáním byla společnost hodnocena pomocí deseti ukazatelů, které jsou uvedeny v Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Ukazatele standardu IIP

Číslo ukazatele	Kritérium
Ukazatel č. 1	Strategie pro zlepšování výkonu organizace je jasně definována a všemi pochopena.
Ukazatel č. 2	Vzdělávání a rozvoj se plánují tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.
Ukazatel č. 3	Strategie řízení pracovníků jsou stanovené tak, aby podporovaly rovnost možností v rozvoji pracovníků organizace.
Ukazatel č. 4	Schopnosti, které manažeři potřebují pro efektivní vedení, řízení a rozvoj pracovníků, jsou jasně definované a všeobecně chápány.
Ukazatel č. 5	Manažeři efektivně vedou, řídí a rozvíjejí pracovníky.
Ukazatel č. 6	Přínos pracovníků pro společnost je uznáván a oceňován.
Ukazatel č. 7	Pracovníci jsou podporováni v tom, aby převzali spoluúcast tak, že se zapojí do rozhodovacího procesu.
Ukazatel č. 8	Pracovníci se efektivně vzdělávají a rozvíjejí.
Ukazatel č. 9	Investice do pracovníků zlepšuje výkon organizace.
Ukazatel č. 10	Neustále se zlepšují způsoby, jakými jsou pracovníci řízeni a rozvíjeni.

Zdroj: vlastní zpracování dle <http://www.investorsinpeople.org/>

3.4 Analýza perspektiv BSC ve společnosti

Při tvorbě metody Balanced Scorecard je nezbytně nutná identifikace jednotlivých perspektiv metody. Perspektivy jsou vztahovány k podnikové vizi a po jejich identifikaci může být vytvářena metoda BSC krok po kroku. Je tedy vyjasněna strategie podniku, jsou vytvořeny strategické cíle, vazby mezi cíli, jsou definována měřítka a cílové hodnoty pro jednotlivé strategické cíle a nakonec jsou definovány strategické akce.

3.4.1 Finanční perspektiva

Při stanovení finančních cílů je potřeba si uvědomit, ve které fázi životního cyklu se podnikatelská jednotka nachází. Společnost MATEICIUC a. s. se nachází ve fázi udržení. V této fázi se snaží hlavně o udržení stávající situace, ale také o zvýšení tržního podílu, jak ve výrobě mikro-trubiček, hadic, tak i ve výrobě stavebních profilů.

Společnost neustále investuje do výroby za účelem zefektivnění výrobních procesů. Technické investice společnosti jsou určeny k navýšení kapacit a ke zvýšení technické úrovně výroby náročných stavebních profilů a chrániček. Plánovanou investicí je vybudování skladovací haly. Společnost chce pokračovat ve finanční stabilitě a zisku. Hlavním cílem je navýšení obrátu. Společnost se vyvíjí pozitivním směrem. Situaci v podniku nijak negativně neovlivnila ani hospodářská krize, která se začala projevovat v roce 2008. Naopak obrat společnosti v těchto letech rostl a ustálil se asi na 230 – 240 mil. korun. Vyrůstal rovněž export a také byl zvýšen počet zaměstnanců. Došlo k udržení reálného nárůstu mezd o 2,5 % a nemusely být rušeny ani zaměstnanecké benefity.

Jediné co negativně ovlivňuje vývoj společnosti je sezónnost stavebního průmyslu, pro který společnost produkuje. I přes sezonnost v zimních obdobích vyrábí společnost na sklad. Díky tomu nemusí propouštět řadu pracovníků a v jarních obdobích tak může vykrývat velké množství příchozích objednávek.

V rámci finanční perspektivy je provedena analýza absolutních a poměrových ukazatelů. Mezi hodnocené absolutní ukazatele patří výnosy; provozní výsledek hospodaření; výsledek hospodaření za účetní období; výsledek hospodaření před zdaněním a úroky; výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy; celková aktiva; odpisy; celkové tržby společnosti. V rámci poměrových ukazatelů jsou hodnoceny skupiny ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, produktivity a ukazatelé zadluženosti.

A. Absolutní ukazatele

Hodnoty vybraných absolutních ukazatelů jsou čerpány z účetních výkazů společnosti MATEICIUC a. s. za období let 2011 až 2013 a jsou zachyceny v Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Absolutní ukazatele společnosti MATEICIUC a. s. v letech 2011 – 2013

Název ukazatele (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Výnosy	238 276	262 604	256 435
Provozní výsledek hospodaření	28 543	17 950	17 046
Výsledek hospodaření za účetní období	19 924	11 803	13 771
EBITDA	40 439	36 017	36 189
EBIT	26 808	17 799	18 341
Celková aktiva	183 834	185 478	175 906
Celkové tržby	230 081	256 828	246 389

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Hodnota výnosů v roce 2012 výrazně porostla oproti roku předchozímu, a to o zhruba 24 mil. Kč. U výnosů je samozřejmě žádoucí jejich růst. V nadcházejícím roce 2013 však výnosy poklesly o přibližně 6 mil. Kč. Podobně jako u výnosů i u výsledků hospodaření je žádoucí jejich růst. V Tab. 3.3 je patrný výrazný pokles provozního výsledku hospodaření v letech 2012 a 2013 oproti roku 2011. Pokles tohoto ukazatele v roce 2012 je o cca 10 mil. Kč oproti roku předcházejícímu. V roce 2013 je hodnota provozního *VH* v podobné výši jako v roce 2012. Stejně tak výsledek hospodaření za účetní období v roce 2012 oproti roku předcházejícímu poklesl. V následujícím roce 2013 však hodnota ukazatele zaznamenala mírné zvýšení. Ve všech sledovaných obdobích je podnik ziskový.

U ukazatele *EBITDA* (zisk před zdaněním, úroky a odpisy) a *EBIT* (zisk před zdaněním a úroky) je rovněž žádoucí růst. U ukazatele *EBITDA* je vývoj stejný jako v případě provozního výsledku hospodaření. V roce 2012 ukazatel proti roku předcházejícímu výrazně poklesl a v roce 2013 byla hodnota v přibližně stejné výši jako v roce 2012. U ukazatele *EBIT* je patrný pokles v roce 2012 oproti roku 2011. V roce 2013 však ukazatel vzrostl. Celková aktiva se v roce 2012 zvýšila o necelé 2 mil. Kč. V roce 2013 zaznamenala výrazný pokles o zhruba 9 a půl milionu Kč. Téměř šestimilionový pokles je zaznamenán u oběžných aktiv. Ačkoliv hodnota zásob vzrostla, výrazně poklesla hodnota krátkodobých pohledávek podniku a finančního majetku. Celkové tržby byly nejvyšší v roce 2012, kdy se jejich hodnota vyšplhala na bezmála 257 mil. Kč. Což je zvýšení asi o 26 mil. Kč oproti roku předcházejícímu. V roce 2013 však tržby zaznamenaly pokles zhruba o 10 mil. Kč.

B. Poměrové ukazatele

Mezi zjišťované poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity a ukazatelé zadluženosti. Ukazatele jsou vyčísleny za období tří předešlých let. Jedná se o roky 2011 až 2013. Vyčíslené hodnoty poměrových ukazatelů jsou znázorněny v Tab. 3.4 až 3.7. Vyčíslení dle vzorců uvedených v teoretické části jsou součástí Přílohy 5.

• Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability odrážejí schopnost společnosti vytvářet zisk při investování kapitálu. U těchto ukazatelů je žádoucí jejich rostoucí trend. O vývoji ukazatelů rentability společnosti MATEICIUC a. s. za roky 2011 až 2013 informuje Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Ukazatelé rentability společnosti MATEICIUC a. s. v letech 2011 – 2013

Ukazatelé rentability (v %)	2011	2012	2013
<i>ROE</i>	19,28	10,96	11,73
<i>ROA</i> (nezdaněná verze)	14,58	9,60	10,43
<i>ROCE</i>	25,49	16,30	15,55
<i>ROS</i>	11,12	6,31	6,98

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Ukazatel rentability vlastního kapitálu *ROE* ukazuje, jak jsou výnosné vlastní zdroje společnosti a proto je žádoucí, aby výsledná hodnota byla co nejvyšší. Z Tab. 3.4 je patrné, že nejvyšší hodnota ukazatele *ROE* byla v roce 2011, a to 19,28 %. V letech 2012 a 2013 hodnota ukazatele poklesla na 10,96 % a 11,73%. I přesto se jedná o kladné a vysoké hodnoty daného ukazatele. Ukazatel rentability celkového kapitálu *ROA* měří efektivnost vloženého kapitálu. I u tohoto ukazatele je žádoucí jeho růst. Vývoj ukazatele *ROA* je podobný jako u ukazatele *ROE*. Nejvyšší výsledná hodnota byla v roce 2011. V následujících dvou sledovaných obdobích hodnota klesla, ale ne tak výrazně jako u ukazatele *ROE*. V roce 2013 jedna koruna aktiv generovala zisk ve výši asi 14,58 haléřů. Rentabilita dlouhodobých zdrojů *ROCE* je měřítkem dlouhodobého investování společnosti spojeného s dlouhodobými zdroji. Ukazatel měl během let 2011 až 2013 klesající tendenci, kdy poklesl téměř o 10 %. Rentabilita tržeb *ROS* je vhodným ukazatelem k posouzení úspěšnosti podnikání. Z Tab. 3.4 je patrný pokles *ROS* v roce 2012 a 2013 téměř o polovinu oproti roku 2011.

- **Ukazatelé likvidity**

Pomocí ukazatelů likvidity může společnost sledovat schopnost hrazení svých závazků. Každá skupina ukazatelů likvidity má stanovený určitý doporučený interval, v němž by se měla pohybovat výsledná hodnota. Vývoj ukazatelů likvidity společnosti MATEICIUC a. s. je zachycen v Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Ukazatelé likvidity společnosti MATEICIUC a. s. v letech 2011 – 2013

Ukazatelé likvidity	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,615	1,486	1,906
Pohotová likvidita	1,049	0,932	1,071
Okamžitá likvidita	0,127	0,32	0,135
<i>OPZ</i>	1,615	1,480	1,902

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně) pracuje s celými oběžnými aktivy a jeho doporučená hodnota je v intervalu 1,5 – 2,5. Výsledné hodnoty z Tab. 3.5 odpovídají danému intervalu, tedy až na rok 2012, kdy je hodnota mírně pod doporučenou hranicí. To je způsobeno vyšší hodnotou položky krátkodobých bankovních úvěrů v daném roce. U ukazatele pohotové likvidity (likvidita II. stupně), jež počítá s oběžnými aktivy sníženými o zásoby, je doporučený interval v rozmezí 1 – 1,5. Z Tab. 3.5 vyplývá, že doporučených hodnot bylo dosaženo v roce 2011 a 2013. V roce 2012 se hodnota pohotové likvidity podobně jako u běžné likvidity pohybuje těsně pod doporučenou dolní hranicí intervalu. U okamžité likvidity se pracuje s pohotovými platebními prostředky a měla by nabývat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. Tato podmínka je splněna jen v roce 2012. V letech 2011 a 2013 je hodnota ukazatele nižší než doporučená hranice 0,2. Hodnota ukazatele optimalizace využití zdrojů *OPZ* vyjadřuje, kolikrát společnost může přeměnou oběžných aktiv na pohotové platební prostředky uspokojit své věřitele. Nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2013, kdy společnost může věřitele uspokojit 1,902 krát.

- **Ukazatelé aktivity**

Ukazatelé aktivity ukazují, zda jsou aktiva přiměřená s ohledem na realizované hospodářské aktivity. Platí, že u ukazatelů obratu je žádaná vyšší hodnota, naopak u ukazatelů doby obratu nižší výsledná hodnota. Výsledné hodnoty ukazatelů jsou uvedeny v Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Ukazatelé aktivity společnosti MATEICIUC a. s. v letech 2011 – 2013

Ukazatelé aktivity	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,251	1,385	1,401
Doba obratu aktiv (ve dnech)	287,64	259,99	275,02
Relativní vázanost stálých aktiv	0,395	0,352	0,338
Obrat zásob	7,15	7,36	6,23
Doba obratu zásob (ve dnech)	50,37	48,90	57,82
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	82,21	70,76	64,90
Doba obratu závazků (ve dnech)	35,57	22,00	22,20

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Hodnota ukazatele obratu aktiv souvisí s majetkem společnosti a s efektivitou jeho využívání. Ve všech třech sledovaných obdobích je hodnota vyšší než jedna a má rostoucí tendenci, což je pro společnost pozitivní. Pro ukazatel doba obratu aktiv je žádoucí klesající trend. V roce 2012 došlo k poklesu o zhruba 27 dnů proti roku předchozímu což je pozitivní vývoj. V roce 2013 se však doba obratu aktiv zvýšila o 15 dnů. U ukazatele relativní vázanosti stálých aktiv je žádoucí pokles v čase. Z Tab. 3.6 je patrné, že tento klesající trend je ve společnosti dodržen. Ukazatel obratu zásob ukazuje, jak intenzivně jsou ve společnosti využívány zásoby. Ukazatel do roku 2012 rostl, v roce 2013 však poklesl o 1 %, a to z důvodu snížení celkových tržeb společnosti. V případě doby obratu zásob došlo v roce 2013 ke zvýšení o bezmála 9 dnů, což je pro společnost negativní. U ukazatele doby obratu pohledávek je žádoucí klesající trend. Jde o dobu, po kterou společnost čeká na platbu od svých odběratelů. Z Tab. 3.6 je patrné, že se tato doba zkracuje a v roce 2013 už činila jen 64,90 dnů. Ukazatel doby obratu závazků by měl dosáhnout alespoň hodnot ukazatele doby obratu pohledávek což ani v jednom ze sledovaných období není splněno.

- **Ukazatelé produktivity**

Ukazatele produktivity se vztahují k počtu pracovníků společnosti. Vývoj ukazatelů produktivity ve společnosti MATEICIUC a. s. je zaznamenán v Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Ukazatelé produktivity společnosti MATEICIUC a. s. v letech 2011 – 2013

Ukazatelé produktivity (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Tržby na zaměstnance	3 286,87	3 470,65	2 832,06
Přidaná hodnota na zaměstnance	976,77	1 041,64	829,20
Zisk na zaměstnance	365,60	219,07	197,56

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Příznivá situace nastává v případě, že ukazatelé produktivity ve společnosti rostou. V případě tržeb na zaměstnance došlo v roce 2013 k poklesu ukazatele o zhruba 638 tis. Kč na jednoho pracovníka. Příčinou tohoto poklesu je snížení tržeb společnosti, ale také zvýšení počtu pracovníků. Přidaná hodnota na zaměstnance se vyvíjela v čase stejně jako ukazatel předchozího. V roce 2012 hodnota vzrostla, v roce 2013 však poklesla. Důvodem je nižší celková přidaná hodnota v daném roce. Zisk na zaměstnance se od roku 2011 vyvíjí negativně a klesá.

- **Ukazatelé zadluženosti**

Analýza ukazatelů zadluženosti závisí na struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů a na riziku, jež s touto strukturou souvisí. Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti MATEICIUC a. s. za roky 2011 až 2013 je zachycen v Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Ukazatelé zadluženosti společnosti MATEICIUC a. s. v letech 2011 – 2013

Ukazatelé zadluženosti	2011	2012	2013
Celková zadluženost	42,47 %	41,49 %	32,38 %
Míra zadluženosti	75,54 %	71,48 %	48,51 %
Ukazatel úrokového krytí	22,046	11,208	15,907

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Doporučenou hodnotou pro ukazatel celkové zadluženosti je 30 až 60 %. Z Tab. 3.8 vyplývá, že ve všech sledovaných obdobích je tento předpoklad splněn. Míra zadluženosti poměruje cizí zdroje a vlastní zdroje. Pro společnost je hodnota ukazatele důležitá zejména při žádosti o bankovní úvěr. Ukazatel by měl v čase klesat, což je u podniku MATEICIUC a. s. splněno, viz Tab. 3.8. Výsledky ukazatele úrokového krytí se pohybují v nadprůměrných hodnotách. Doporučená hodnota je vyšší než 5. V případě společnosti MATEICIUC a. s. je průměrná hodnota za sledované tři období 16,39. To znamená, že společnost platí úroky věřitelům a ještě ze zisku zbude i pro ostatní skupiny, jako jsou např. stát či vlastníci.

3.4.2 Zákaznická perspektiva

Společnost MATEICIUC a. s. je zaměřena zejména na export. Až 75 % produkce putuje do zahraničí. Zbytek je obchodován na tuzemském trhu. Zajímavostí je, že ještě před pár lety byl export společnosti nulový. Většina produkce jde do zemí Evropské unie, a to zejména do zemí západní a jihozápadní Evropy. Největší podíl tvoří export do Německa a Polska, ale vyváží se hodně i do Itálie, Rakouska, na Slovensko a do Maďarska.

Zákazníci mohou být segmentováni z hlediska vyráběného sortimentu. Těmito výrobky jsou korugované chráničky, mikro-trubičky, hadice, stavební profily, plastové výlisky a hladké chráničky. Společnost uplatňuje princip B2B, takže zákazníky jsou zejména velkoobchody a obchodní společnosti, které podnikají ve stavebnictví. Navíc je nyní tvořen internetový obchod, který bude sloužit pro spotřebitele. Společnost je vůči svým zákazníkům velice vstřícná. Mimo velkosériovou výrobu vyhovuje i specifickým požadavkům zákazníků a vyrábí produkty i na zakázku. Důležité je také vyhledávání nových potenciálních zákazníků.

V rámci zákaznické perspektivy je nutné vymezit hybné síly zákazníků, tedy to, čeho si zákazníci u společnosti nejvíce cení. Nezbytnou součástí zákaznické perspektivy je hodnocení spokojenosti zákazníka. Zpětná vazba od zákazníka je pro společnost klíčovou informací.

A. Hybné síly zákaznické perspektivy

Důležitou úlohu v rámci zákaznické perspektivy hrají hybné síly u zákazníků. Pomocí nich si společnost dokáže udržet své zákazníky. Hodnot, kterých si zákazníci u společnosti MATEICIUC a. s. nejvíce cení, jsou hlavně

- cena,
- pružnost,
- kvalita,
- spolehlivost,
- servis.

Cena je hlavním aspektem při rozhodování zákazníků. Je to také aspekt, kterým ostatní společnosti nejvíce konkurují společnosti MATEICIUC a. s. Hlavní snahou společnosti je tedy co nejnižší cena pro zákazníka. Toho se snaží dosáhnout cestou snižování nákladů na výrobu, např. využíváním modernějších výrobních technologií, automatizací či zvyšováním produktivity práce. Snižování ceny umožňuje také nalezení vhodného ekvivalentu za vstupní materiál, který tvoří asi 53 % ceny výrobku.

Pružnost je aspekt, který se společnost snaží neustále zdokonalovat. Rychlá reakce na změny na trhu, ale i na změny potřeb zákazníka jsou pro společnost samozřejmostí. Až 80 % produktů je ve společnosti skladem, takže standardní objednávky mohou být v požadovaném množství i kvalitě vykryty okamžitě. Pružnost se projevuje i ve schopnosti podniku zareagovat na nestandardní potřeby zákazníků a i tyto uspokojit.

Společnost se snaží dodávat zboží rychleji nežli konkurence, ale samozřejmě v požadované kvalitě. Ta je dalším aspektem hybných sil zákaznické perspektivy. Na kvalitu svých výrobků společnost vsází. Výroba probíhá podle požadavků normy CSN EN ISO 9001:2009. K permanentní kvalitě přispívá také neustálé proškolení všech pracovníků. Kontrola kvality probíhá jak ve výrobě, tak také u zákazníka na místě dodání. Před potvrzením dodacího listu je zkontrolován sortiment, množství a také jakost produktu.

Z tohoto je vyvozen další aspekt, kterého si zákazníci u společnosti cení. Jedná se o spolehlivost. Společnost je spolehlivá v termínech dodání, v dodaném množství, v kvalitě a také v loajalitě k zákazníkovi.

Posledním aspektem, který spadá do hybných sil zákaznické perspektivy společnosti MATEICIUC a. s. je servis pro zákazníky. Společnost poskytuje zákazníkům školení a také aplikační videa, které poradí, jak manipulovat s výrobky. Společnost nabízí také modely aplikací či vzorkovníky.

B. Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků byla zkoumána na základě krátkého dotazníku, který je součástí Přílohy 6 a následné vyhodnocení odpovědí zákazníků je uvedeno v Příloze 7. Na dotazník odpovídalo šest zákazníků společnosti, kteří na přání společnosti nebudou jmenováni. Z důvodu nízkého počtu odpovídajících zákazníků, jsou při vyhodnocení odpovědí sečteny jen absolutní četnosti. Relativní četnosti by v tomto případě měly zanedbatelný význam.

Všech šest dotazovaných zákazníků hodnotí první dojem ze společnosti MATEICIUC a. s. pozitivně. Tuto skutečnost potvrzují i výsledky druhé otázky. Dvě z oslovených společností jsou zákazníky 1 – 5 let, tři ostatní dokonce po dobu 5 – 10 let a jedna z dotazovaných společností dokonce déle než 10 let. Což svědčí o věrnosti a loajálnosti zákazníků ke společnosti. Příznivé jsou i odpovědi na otázku 3. Tři ze zákazníků jsou naprosto spokojeni s rychlostí reakce společnosti MATEICIUC a. s. na objednávku. Zbylí tři zákazníci zodpověděli, že s rychlostí reakce jsou spíše spokojeni. Výborně je hodnocena komunikace zákazníků se zástupci společnosti. Všech šest oslovených zákazníků odpovědělo, že je s komunikací se společností naprosto spokojena. Pět dotazovaných zákazníků je spokojeno s plněním termínu realizované nabídky. Jeden ze zákazníků odpověděl, že spíše spokojen není.

Všichni zákazníci jsou spokojeni s kvalitou produktů, na které si společnost MATEICIUC a. s. zakládá. Čtyři zákazníci jsou spokojeni bez jakýchkoliv výhrad. S řešením případných nedostatků jsou rovněž všichni zákazníci spokojeni. Pět zákazníků uvedlo, že plánuje i nadále využívat produktů společnosti. Jeden ze zákazníků zaškrtnul možnost „nevím“. Jedná se o zákazníka, který využívá sortimentu společnosti nejkratší dobu. Zajímavostí je, že u poslední otázky, kde měli zákazníci možnost vznést náměty na zlepšení spolupráce, se ani jeden nevyjádřil.

3.4.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů přispívá k dosahování příznivějších výsledků v perspektivě finanční a zákaznické. Cílem perspektivy interních procesů je nalezení kritických procesů podniků. Smyslem je nalezení cesty ke zlepšení a zefektivnění těchto procesů, a to s ohledem na kvalitu, náklady a čas. Obecně lze říci, že procesem je soubor na sebe navazujících činností. Jedná se tedy o jakýsi řetězec činností. Interní procesy zahrnují tři oblasti. Jedná se o inovační proces, provozní proces a také poprodejní servis, který společnost zákazníkům poskytuje. Tyto procesy dohromady tvoří tzv. hodnotový řetězec, který začíná požadavkem zákazníka, jež vychází z jeho potřeby a končí uspokojením těchto potřeb.

A. Inovační proces

Jedním ze strategických cílů společnosti MATEICIUC a. s. je uvádění nových výrobků na trh a také inovace výrobních procesů. Proto ve společnosti investovali více než 25 milionů korun do výstavby vývojového střediska stavebních profilů. Výstavba začala již v roce 2007 a v roce 2012 byla zdárně dokončena. Společnost na trh každoročně přichází s novými výrobky.

Ve společnosti funguje zlepšovateľské hnutí SMART, za kterého vycházejí nápady na různé inovace. Nejdůležitějším a největším zdrojem pro inovace jsou pro společnost její zákazníci, konkurence a také různé veletrhy a výstavy, konference a odborná literatura. V inovačním procesu se společnost zaměřuje jednak na vývoj nových výrobků, kdy každoročně přichází na trh zhruba s pětadvaceti novými výrobky, které si chrání užitnými vzory či patenty. Dále se inovace samozřejmě týkají i technologií a používaných materiálů. Společnost si vyvíjí a také vyrábí pro vlastní potřebu jednoúčelové stroje, které využívá pro sestavování nových výrobních linek nebo pro jejich modernizaci.

Na inovačním procesu se ve společnosti podílejí jak zákazníci svými podněty, tak konkurenční společnosti, dodavatelé, partnerské společnosti a konzultanti. Důležitou roli hrají samozřejmě zaměstnanci společnosti, kdy je nutné pro zajištění potřeb inovačního procesu kvalifikovaných pracovníků a také potřebného vedení. Právě tito pracovníci jsou odpovědní za inovační proces společnosti. Rozhodování o vývoji nových výrobků pak spadá pod vedení společnosti.

Inovační proces je nepřetržitý a doba jeho trvání je individuální. Inovace může trvat pár dní, ale také měsíců. To se odvíjí od mnoha faktorů, kterými jsou např. potřeby zákazníků, charakter vyvíjeného výrobku, situace na trhu atd. Inovační proces ve společnosti MATICIUC a. s. začíná invenční částí, tedy nápadem. V inovační části je tato myšlenka realizována a uvedena na trh. Tomu samozřejmě předchází vývoj výrobku, jeho výzkum, odzkoušení a experimenty.

B. Provozní proces

Provozní proces ve společnosti MATEICIUC a. s. se týká výroby stavebních PVC profilů a lišt, ochranných trubek, chrániček kabelů, mikro-trubiček, trubek pro rozvod vzduchu, průmyslových a zahradních hadic, speciálních hadic, pipet, atd. Společnost vyrábí také zakázkově vstřikované a vytlačované plasty. Výroba probíhá ve výrobní provozovně ve městě Odry.

Provozní proces začíná objednávkou od zákazníka, kterou zpracovává obchodní úsek. Po potvrzení objednávky je nutné zabezpečení materiálu, který společnosti MATEICIUC a. s. dodává okolo 250 dodavatelů. Dodavatelé jsou jak z České republiky, tak i ze zahraničí, hlavně z Německa, Polska, Slovenska, Itálie, Francie a ze Španělska. Veškerý používaný materiál je nejprve řádně odzkoušen ve výrobě ve spolupráci s technickým úsekem a s vedoucím výroby. Přejít na nový druh materiálu nesmí být nikdy na úkor kvality finálních výrobků. Pro každý druh materiálu je v systému evidován materiálový list, a pokud je potřeba i list bezpečnostní. Společně s každou dodávkou materiálu společnost obdrží přepravní a dodací list a také certifikát či atest pro dodanou výrobní šarži. Plán nákupu materiálu se řídí plánem výroby, skutečným stavem zásob a minimálním a maximálním skladovým množstvím jednotlivých druhů materiálu.

Samotná výroba probíhá ve čtyřech samostatných divizích, přičemž každá z divizí je orientovaná na výrobu jiného produktu. Největší z divizí slouží pro výrobu stavebních PVC profilů, což jsou např. profily pro zateplování, omítkové atd. Další divize slouží k výrobě ochranných trubek a třetí k výrobě hadic z měkčeného PVC. Čtvrtá divize je zaměřena na výrobu vstřikovaných a vyfukovaných produktů, jež jsou používány v průmyslu (např. komponenty pro kompletaci hliníkových žebříků).

Plánování provozních procesů je součástí jednotlivých úseků. Výroba ve společnosti MATEICIUC a. s. je hlavně sériová, ale produkuje se také zakázkově. U většiny výrobků je produkce opakovaná a provádí se dle technické dokumentace. Jak velkokapacitní sériová, tak i zakázková malosériová výroba musí splňovat vysokou kvalitu dle certifikátu ISO 9001. Celý proces výroby je monitorován a měřen tak, aby u výsledného produktu došlo ke shodě se specifikovanými požadavky. Úkolem výrobní kontroly je oddělení neshodných výrobků od shodných.

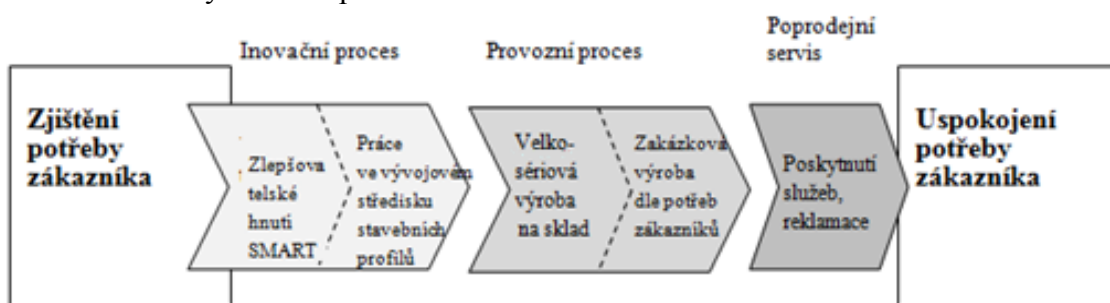
Systém kontroly ve společnosti probíhá ve třech krocích. Prvním krokem je kontrola prvního kusu, tzv. uvolnění linky. Dále je kontrola prováděna v průběhu výroby, a to jak obsluhou, vedoucím směny, tak i prováděním namátkové kontroly. Třetí krok zahrnuje kontrolu odváděného množství. Při zjištění neshodného výrobku musí být závada odstraněna podle pokynu v kontrolních postupech. Dále je zajištěno provedení kontroly produkce až k tzv. dobrému kusu. Do snížení zmetkovitosti se ve společnosti promítají různá odborná školení, kde jsou zaměstnanci pravidelně školeni v oblasti technologických, kontrolních i balících postupů.

C. Poprodejní servis

Poprodejní servis společnosti MATEICIUC a. s. zahrnuje reklamaci a také další služby pro zákazníka. Pokud zákazník zjistí skrytou vadu zboží, může toto zboží podle občanského zákoníku reklamovat, a to tak že zašle písemnou reklamaci společnosti. Navíc může zákazník sám navrhnout způsob řešení reklamace. Společnost MATEICIUC a. s. nehradí škody, které vznikly neodbornou instalací, manipulací, nevhodným zacházením, nedodržením aplikace atd. Předmětem reklamace nejsou běžné mechanické poškození jako rýhy či otlaky. Pokud se obě strany na reklamaci dohodnou, přechází se okamžitě k nápravě škody. Díky systému kontroly ve třech krocích je množství reklamovaného zboží nízké.

Pod pojem servis pro zákazníka spadá také perfektní informovanost zákazníků. Potřebné informace o zboží mohou zákazníci získat přímo od obchodních zástupců, z katalogů ale také na školeních, která jsou pro veřejnost a tedy hlavně pro zákazníky realizována. Zaměstnanci společnosti rovněž objíždějí stavby a snaží se vyhovět připomínkám a potřebám svých zákazníků. Vyrobené zboží je rovněž značeno a baleno podle přání zákazníka. Zákazník také obdrží aplikační videa a návody, která mu usnadní aplikaci daného produktu. K dispozici jsou také modely aplikací a vzorkovníky.

Obr. 3.1 Hodnotový řetězec společnosti MATEICIUC a. s.



Zdroj: vlastní zpracování

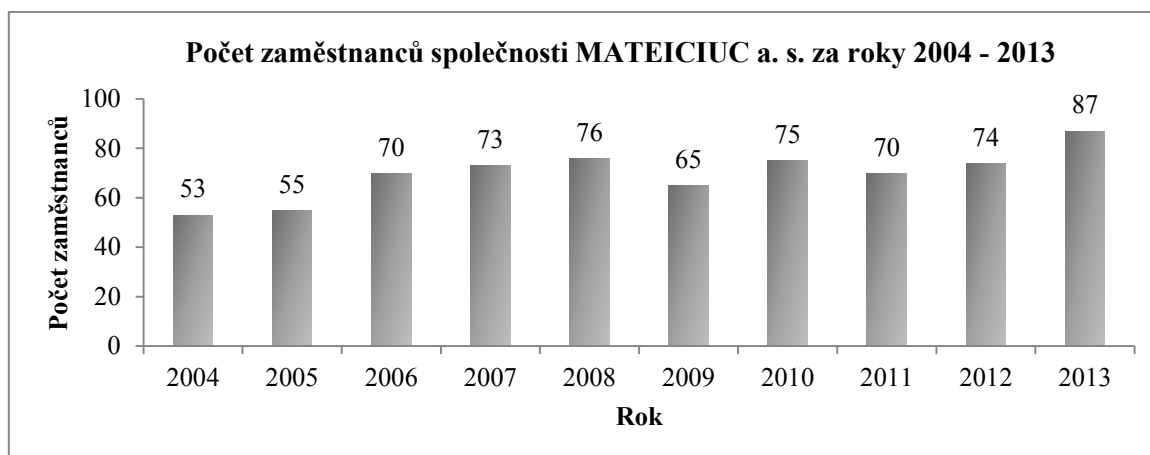
3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou metody Balanced Scorecard je perspektiva učení se a růstu, která je základem pro ostatní tři perspektivy. V současnosti jsou lidské zdroje považovány za nejcennější kapitál, kterým společnost disponuje. Spokojený zaměstnanec je základem celkové rovnováhy ve společnosti a zárukou kvalitně odvedené práce. Úkolem podniku je pro své zaměstnance vytvořit příznivé pracovní podmínky, motivovat je k lepším výkonům vhodnými prostředky a poskytovat jim včas správné informace. Nezbytně nutná je taktéž nabídka školení a rekvalifikačních kurzů, protože rozvíjení znalostí a schopností je rovněž důležité pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

A. Zaměstnanci

K 31. prosinci 2013 bylo ve společnosti zaměstnáno 87 zaměstnanců, z čehož 5 zaměstnanců spadá do skupiny řídicích pracovníků. Celých 31 zaměstnanců tvoří ženy, což je asi 36 % z celkového počtu. Jedná se o výrobní podnik, takže počet dělnických pozic převyšuje počet technicko-hospodářských pracovníků. Poměr je zhruba 2:1. Věkový průměr se ve společnosti pohybuje okolo čtyřiceti let. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti za posledních 10 let je zachycen v Grafu 3.1. Nejvyšší počet zaměstnanců byl právě v roce 2013. Předpokládá se, že v dalších letech vzroste počet zaměstnanců na 110 až 112.

Graf 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců za období let 2004 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

B. Informační systémy

V každé společnosti je důležité předávání informací tak, aby se praví lidé dostali včas ke správným informacím. Pro správné fungování podniku je podstatná komunikace jak uvnitř podniku, tak i s vnějším okolím. Ve společnosti MATEICIUC a. s. je k interní komunikaci využíván informační systém K2 ATMITEC. Pomocí tohoto systému jsou provázány všechny podnikové procesy a celkově je činnost podniku zpřehledněna. Zároveň tento informační systém zajišťuje kontrolu provozu, poskytuje informace pro rozhodování pracovníků a nabízí také spolehlivý CRM systém. Dalším přínosem je sledování kvality, produktivity a využívání kapacit. Pracovníci na dělnických pozicích do systému přístup nemají. Pouze operátoři, čili obsluha výrobních linek, vstupují do systému při odvádění výroby, kdy načtou čárový kód výrobního příkazu, své osobní číslo a také vyrobené množství. THP pracovníci přístup mají.

Komunikace je ve společnosti klíčová a probíhá jak horizontálně tak i vertikálně. Pracovníci získávají informace od vedoucích směn, od mistrů, vedoucích výroby a také od pracovníka pro kvalitu. U výrobních linek jsou k dispozici technologické a pracovní postupy, ze kterých také čerpají potřebné informace pro svou práci. Také na pravidelných operativních schůzkách a školeních mají zaměstnanci přístup k potřebným informacím a velmi důležitým zdrojem informací jsou různé výstavy a veletrhy, kterých se zaměstnanci účastní. Zdrojem informací jsou firemní nástěnky a také „Firemník“, což je firemní časopis. Probíhají také neformální setkání se zaměstnanci, kde je možné skloubit příjemné s užitečným. Jde např. o firemní turnaj ve volejbalu či bowlingu, dětský den, opékání prasete, Mikuláš, firemní večírek atd.

C. Motivace a rozvíjení znalostí a schopností zaměstnanců

Motivace je důležitým prvkem výkonnosti zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci ke své práci dobře motivováni, dokážou podat lepší výkon a pracují usilovněji. Jistou formou motivace je systém odměňování zavedený ve společnosti, který je interní záležitostí a nemůže být zveřejněn. Z dotazníkového šetření však vyplývá, že jsou zaměstnanci s tímto systémem odměňování spokojeni. Velkou motivací je vyhlášení nejlepšího pracovníka výroby, který může získat odměnu v podobě zájezdu pro rodinu. Stimulem je i odměna za zlepšovací návrhy. Zaměstnanci jsou k lepším pracovním výkonům motivováni i množstvím nabízených benefitů, ke kterým patří kupříkladu příspěvek na stravování, na životní pojištění, měsíční příspěvek do lékárny, pitný režim zdarma. U některých pozic jsou poskytovány služební notebooky, mobily, vozidla.

Lepší pracovní výkon je podáván i v případě příznivého klimatu uvnitř podniku. Podnikové klima je zlepšováno pořádáním společenskými akcemi, kterými je např. Mikuláš, firemní večírek, dětský den atd. Dále jsou uspořádány sportovní akce, kdy se jedná o firemní turnaje v tenise, volejbale atd. Společnost zaměstnancům dává vánoční dárky, odměny při životním jubileu či při odchodu do důchodu. Samozřejmostí pro zaměstnance je nákup zboží za zvýhodněné ceny. Nezvyklým benefitem je možnost využití firemního parku a altánu pro svou privátní akci. Navíc společnost poskytuje svým zaměstnancům právní pomoc při řešení jejich složitých životních situací.

Ve společnosti probíhají školení, která jsou stanovená zákonem a bez kterých nelze činnost vykonávat. Probíhají také školení odborná, jazyková a související s rozvojem měkkých dovedností zaměstnanců. Možnost vzdělání má každý, pokud školení souvisí s výkonem jeho práce a s podnikovou strategií. Společnost do zaměstnanců investuje spoustu finančních prostředků, tak aby z nich vychovala odborníky. Permanentně probíhají jazykové kurzy německého a anglického jazyka, které hradí společnost.

Školení technicko-hospodářských pracovníků vychází ve společnosti MATEICIUC a. s. z aktuálních potřeb. Kupříkladu pro technický úsek a marketing byla realizována řada školení týkajících se navrhování a kreslení v 3D programech, práce s fotoshopem a jinými grafickými programy. Další školení se týkala optimalizace webu a práce s médii, na sociálních sítích atd. Rovněž probíhají školení pro manažery a obchodníky, která se týkají správného vedení lidí, projektového řízení, inovačních procesů, krizového řízení, obchodních a prezentačních dovedností ad.

Pro dělnické profese je ve společnosti zrealizován plastikářský rekvalifikační kurz, pro údržbáře je možnost zvýšení kvalifikace získáním svářečského průkazu či využitím kurzu „Pneumatiky a hydrauliky“. Pravidelně se také školí na průmyslové automatizační systémy apod. Nezbytná jsou i pravidelná školení, která souvisejí s legislativními změnami, jako jsou např. změny týkající se zákoníku práce, daní, mezd, občanského zákoníku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, životního prostředí, norem apod. Operátory, ale i ostatní dělnické profese školí interní lektoři podle potřeby. Výhodou jsou velice dobré podmínky pro školení, které společnost MATEICIUC a. s. vybudovala. Jedná se o školicí středisko s promítacím plátnem, projektorem a ostatní potřebnou výbavou. Snahou společnosti je, aby zaměstnanci věděli, co a z čeho se vyrábí, k čemu se konečné výrobky používají a jak se správně aplikují. Díky pravidelným školením se ve společnosti snížila zmetkovost. Zaměstnanci jsou seznamováni s technologickými, balícími a kontrolními postupy, s podnikovou strategií, hospodářskými výsledky a dalšími perspektivami.

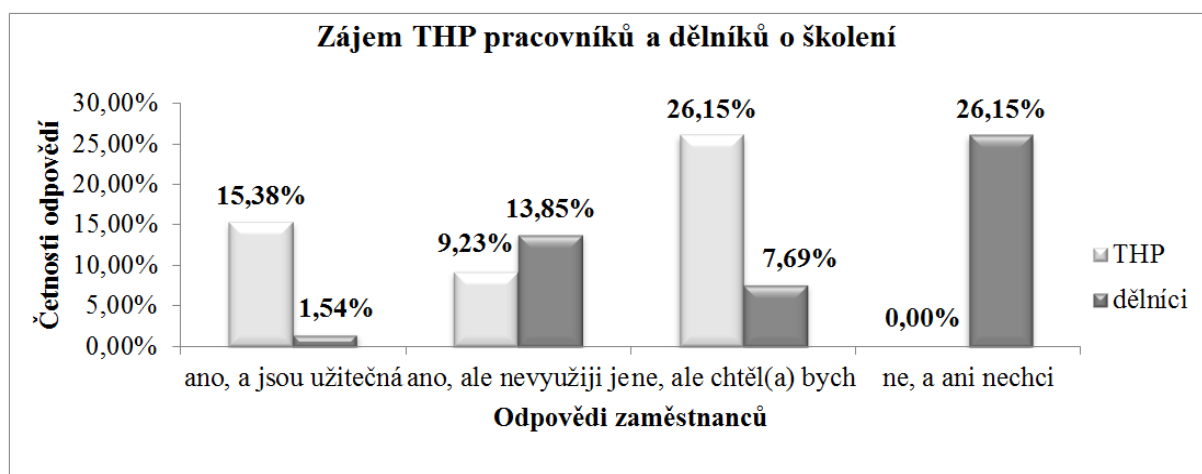
D. Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců lze považovat za nejdůležitější část perspektivy učení se a růstu. Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována pomocí dotazníků, které zaměstnanci vyplňovali v papírové podobě. Dotazník je součástí Přílohy 8. Struktura dotazníku je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s pracovní náplní, odměnami, benefity, informačním systémem, komunikací, s možností získat informace. Součástí dotazníku jsou také otázky týkající se věku, pohlaví, vzdělání a pracovního zařazení zaměstnanců. Vyhodnocení odpovědí získaných zjišťováním spokojenosti zaměstnanosti je součástí Přílohy 9. Dotazníkového šetření se dobrovolně zúčastnilo 65 zaměstnanců, z čehož bylo 45 dělníků a 20 technicko-hospodářských pracovníků. Odpovídalo 17 žen a 48 mužů. 50,77 % odpovídajících zaměstnanců má středoškolské vzdělání bez maturity a necelých 73 % odpovídajících je ve věkové kategorii od 31 do 50 let.

Zaměstnanci jsou ke společnosti loajální. Celých 40 % pracovníků pracuje ve společnosti 1 – 5 let. Necelých 28 % pracuje ve společnosti dokonce déle než 10 let. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti není vysoká. Všichni z dotazovaných zaměstnanců odpověděli, že společnost MATEICIUC a. s. považují za perspektivního zaměstnavatele, což je velice příznivá skutečnost. 38,46 % zaměstnanců baví a naplňuje vykonávaná práce a zhruba 50 % je s náplní práce spokojeno. Pouze zhruba 11 % zaměstnanců se svou pracovní činností není spokojeno.

Co se týká mzdového ohodnocení drtivá většina (78,46 %) je se svým příjmem spokojena. Zaměstnanecké benefity jsou hodnoceny spíše pozitivně (70,77 %) a 23,08 % zaměstnanců benefity vidí jako výborné. Pouze 4 z 65 zaměstnanců benefity hodnotí negativně. Odpovědi na otázku 6, týkající se vzdělávání jsou diskutabilní. Jako přínosné hodnotí poskytované školení spíše THP pracovníci (16,92 %). Nezájem o školení projevilo 26,15 % zaměstnanců, přičemž se jedná zejména o pracovníky na dělnických pozicích. Pracovníci bez vyšší kvalifikace nemají zájem o vzdělání či o kariérní růst. Naopak zaměstnanci s vyšším vzděláním a odborností mají potřebu seberealizace a dalšího vzdělávání. Na druhou stranu je zde 33,85 % zaměstnanců, kteří by další školení uvítali, viz Graf 3.2. Výsledky otázky týkající se znalosti podnikové vize jsou příznivé. Drtivá většina podnikovou vizi zná (78,46 %), 13,85 % zaměstnanců zná vizi přesně.

Graf 3.2 Zájem technicko-hospodářských pracovníků a dělníků o školení



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti funguje informační systém K2 ATMITEC. Pracovníci na dělnických pozicích ke své práci tento systém nevyužívají, čemuž odpovídá i vyhodnocení otázky 8. Ta se týká spokojenosti zaměstnanců právě s tímto systémem. 63,08 % zaměstnanců informační systém nedokáže posoudit, protože jej nevyužívá. Pracovníci, kteří systém využívají, jej hodnotí kladně. 30,77 % zaměstnanců uvedlo, že je systém vyhovující. Žádný ze zaměstnanců neuvedl odpověď, že je systém nevyhovující. 93,85 % uvedlo, že mají ve společnosti možnost vyjádřit svůj názor. Pouhých 6,15 % pracovníků se domnívá, že jejich názor nikoho nezajímá. Výborným výsledkem je fakt, že si žádný zaměstnanec nemyslí, že nemůže vyjádřit svůj názor. Komunikace uvnitř podniku je rovněž vnímána pozitivně. Celých 40 % pracovníků komunikaci v podniku hodnotí jako naprosto bezproblémovou a 56,92 % pracovníků uvedlo, že komunikace s nadřízeným či se spolupracovníky je spíše dobrá.

3.5 Návrh na implementaci metody Balanced Scorecard

Podle doporučeného postupu tvorby metody BSC po zpracování jednotlivých perspektiv je nutné vyjasnění strategie podniku. Následně mohou být definovány strategické cíle, které budou přispívat právě k naplnění strategie společnosti. Dalším krokem je provázání cílů do strategické mapy pomocí vztahů příčin a následků. Poté jsou definována jednotlivá měřítka a cílové hodnoty.

3.5.1 Vyjasnění strategie

Vize společnosti MATEICIUC a. s. je definována následovně: „*Zaujímat přední místo mezi evropskými výrobci plastových stavebních profilů.*“ Mise společnosti zní: „*Přispívat k ochraně životního prostředí planety produkcí výrobků šetřících energie.*“ Společnost chce tedy ve výrobě plastů zaujímat místo mezi evropskou špičkou, ale zároveň neopomíná společenskou odpovědnost a proto chce být šetrná k životnímu prostředí.

- **Konkurence společnosti**

Marketingové oddělení společnosti pravidelně vyhodnocuje, jak si společnost MATEICIUC a. s. stojí v porovnání s konkurencí. Pro srovnání se využívá benchmarkingu, kdy se srovnává hlavně kvalita a cena. Srovnání je pro společnost zajímavé zejména s těmi podniky, které mají přibližně stejný počet zaměstnanců, kdy se srovnává hlavně obrat společnosti, produktivita práce či tržní podíl. Výsledné provedení výrobků a také jejich kvalita jsou srovnatelné. Nejdůležitějším aspektem, kterým si společnosti konkurují, je cena. Společnost se snaží o snížení ceny produktů vhodnými technologickými postupy či nalezením vstupního materiálu s nižší cenou. Hlavní konkurenční výhodou jsou inovace. Společnost konkurenci diferencuje dle jednotlivých vyráběných produktů. Jedná se o mikrotubičky (Egeplast, Emtelle, Arot, Duraline atd.), korugované chráničky (MTB Trzebińscy sp.j, Arot, Kopos, Maincor atd.), hadice (DL Plast, Espiroflex Czech, Semperflex-Optimit, TUBI Italia atd.) a stavební profily (Styroprofil, Likov, Protektor, APU atd.). Většina konkurujících společností jsou zahraniční. Zajímavá je společnost Semperflex-Optimit, která konkuruje ve výrobě hadic. Tato společnost rovněž sídlí ve městě Odry.

- **Zákazníci**

Společnost dodává většinou do zahraničí. Největší odbyt je pro Německo a Polsko. Je však vyváženo i do ostatních zemí, zejména do zemí západní a jihozápadní Evropy. Jen 25 % produkce je vyrobeno pro tuzemsko.

Společnost si chrání jména svých největších zahraničních klientů. Zákazníci jsou segmentováni dle vyráběného sortimentu. Následně jsou uvedena jména významných tuzemských zákazníků dle uvedené segmentace. Výrobky PVC hadice (Konekt, Agrikol, Včas), plastové výlisky (Alve, Thermacut, R-FIN), stavební profily (HPI, SH Profil, Svota), mikrotrubičky (MA-FIA s.r.o.), korugované chráničky (Argos, Janča, CWS), klimalex (HAZA, Thermwet, Elektrodisign ventilátory), hladké chráničky (BP Plast s.r.o., Argos, Sprintel, Kamat, Slezskomoravské komunikace, Janča).

- **Strategičtí dodavatelé**

Společnost MATEICUIIC a. s. má okolo 250 dodavatelů materiálu. Tito jsou z tuzemska, ale také ze zahraničí, a to hlavně z Německa, Španělska, Itálie, Francie, Polska a také ze Slovenska. Každý používaný materiál musí být nejprve odzkoušen ve výrobě. S každou dodávkou materiálu je spojen certifikát či atest pro danou výrobní šarži. Hodnocení dodavatelů je pro oblast nákupu důležitým ukazatelem. Klíčovými faktory při posuzování konkurenčních nabídek dodavatelů jsou zejména cena, stálost v kvalitě, platební podmínky, spolehlivost termínu dodání, balení, vliv na životní prostředí a například i jiné sjednané výhody jako jsou sleva za včasnou platbu, bonusové smlouvy za odebraná množství atd. S dodavateli společnost buduje dlouhodobé partnerské vztahy, neboť mají pozitivní vliv na prosperitu celé společnosti.

3.5.2 Odvození strategických cílů

Stanovení strategických cílů je v podniku důležitou oblastí. Je nutno vyčlenit ty cíle, které přispívají k naplnění strategie a odlišit je od běžných cílů společnosti. Strategické cíle jsou určeny pro všechny čtyři perspektivy metody Balanced Scorecard. Důležité je, aby cíle byly definovány co nejpřesněji a aby se týkaly konkrétní perspektivy. Doporučený počet cílů jsou čtyři cíle pro každou perspektivu. Nemělo by být definováno více než šest cílů. Cíle musejí přispívat k naplnění strategie podniku. Podmínkou je stanovení cílů tak, aby mohly být měřeny a hodnoceny. Další podmínkou je, že by cíle měly být určeny vedením společnosti MATEICIUC a. s. Strategických cílů je dosaženo pomocí navržených strategických akcí, které jsou součástí kapitoly 4.2.

V návaznosti na vyjasněnou strategii společnosti a konzultace s konzultantkou společnosti MATEICIUC a. s. byly navrženy konkrétní strategické cíle v rámci všech čtyř perspektiv metody BSC. Všechny navrhované strategické cíle by měly vést k naplnění vytyčené strategie společnosti. Strategické cíle jsou uvedeny v Tab. 3.9 až 3.12.

1) Strategické cíle finanční perspektivy

V Tab. 3.9 jsou vypsány strategické cíle v oblasti finanční perspektivy včetně označení a komentáře. Byly vybrány čtyři strategické cíle.

Tab. 3.9 Strategické cíle ve finanční perspektivě

Ozn.	Strategický cíl	Komentář
FC1	Zvýšení obrátu	Cílem je zvýšení obrátu v rámci celé společnosti navýšením jednotlivých skupin tržeb.
FC2	Snížení pohledávek	Společnost MATEICIUC a. s. má vysoký podíl pohledávek, které chce zredukovat.
FC3	Optimalizace stavu zásob	Cílem je snížení peněžních prostředků vázaných v zásobách, které jsou poměrně vysoké z důvodu sezónní výroby.
FC4	Čerpání finanční dotace	Jedná se o dotaci na nové investiční projekty, kdy je cílem čerpat dotace ve stanovené výši.

Zdroj: vlastní zpracování

2) Strategické cíle zákaznické perspektivy

Tabulka 3.10 zachycuje strategické cíle v rámci zákaznické perspektivy. Byly vybrány čtyři strategické cíle. Součástí Tab. 3.10 je komentář k jednotlivým cílům a označení strategických cílů pro účely zakreslení strategické mapy.

Tab. 3.10 Strategické cíle v zákaznické perspektivě

Ozn.	Strategický cíl	Komentář
ZC1	Zvýšení tržního podílu	Společnost usiluje o navýšení tržního podílu u produktu stavební profily.
ZC2	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Spokojený zákazník je prioritou každého podniku, jinak to není ani u společnosti MATEICIUC a. s.
ZC3	Věrnost zákazníků	Cílem je věrnost zákazníků, jež od společnosti nakupují zboží již řadu let.
ZC4	Budování image, posilování značky MAT	Důležité je dobré jméno společnosti jak před zákazníky, investory, zaměstnance tak i před širokou veřejností.

Zdroj: vlastní zpracování

3) Strategické cíle perspektivy interních procesů

Následuje Tab. 3.11, která zachycuje strategické cíle v perspektivě interních podnikových procesů. Na rozdíl od ostatních tří perspektiv bylo v rámci této perspektivy vybráno pět strategických cílů.

Tab. 3.11 Strategické cíle v perspektivě interních procesů

Ozn.	Strategický cíl	Komentář
IC1	Zvýšení produktivity zaměstnanců	Cíl má dopad na zvýšení flexibility podniku.
IC2	Zvýšení efektivity výrobních zařízení	Cílem je zrychlení výrobních linek a rovněž zvýšení jejich výtěžnosti.
IC3	Snížení interní zmetkovosti	Snížením zmetkovosti společnost dosáhne nižších nákladů a vyšší kvality konečných produktů.
IC4	Vybudování vlastní nástrojárny	Zajištění větší pružnosti reakce na změny trhu.
IC5	Snížení provozních nákladů	Snížením provozních nákladů dosáhnout úspory finančních prostředků.

Zdroj: vlastní zpracování

4) Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Čtyři strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu jsou zachyceny v Tab. 3.12.

Tab. 3.12 Strategické cíle v perspektivě učení se a růstu

Ozn.	Strategický cíl	Komentář
UC1	Udržení kmenových zaměstnanců	Udržet zkušené a spokojené zaměstnance s odbornou praxí po další roky.
UC2	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Budováním dobré firemní kultury a ztotožnění zaměstnanců s cíly společnosti.
UC3	Zvýšení inovační aktivity zaměstnanců v zlepšovatelském hnutí SMART TÝM	Nápady a invence přímo od pracovníků společnosti jsou vítány, protože jsou věcné a objektivní.
UC4	Hledání nových talentů	Vyhledávání absolventů vysokých školy s patřičným jazykovým vybavením v oblasti obchodu a techniky.

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.3 Vybudování vtahu příčin a následků

Dalším navazujícím krokem v tvorbě metody BSC je po definici strategických cílů vytvoření vtahů příčin a následků. Při zpracování je vhodné využít strategickou mapu, která znázorňuje, jak konkrétní cíle ovlivňují cíle ostatní. Vazby mezi cíli, které jsou znázorněny pomocí šipek, jsou v každém podniku vytvořeny individuálně. Neexistuje jednotné pravidlo, jak při tvorbě strategické mapy postupovat. Platí však, že by cíle ze všech perspektiv měly směřovat k jednomu cíli v rámci finanční perspektivy. Finanční perspektiva stojí na vrcholu strategické mapy a pod ní navazují perspektivy ostatní. Bylo vybráno 19 cílů, které jsou provázány 28 vazbami. Strategická mapa pro podnik MATEICIUC a. s., která zachycuje vazby mezi strategickými cíli je součástí Přílohy 10. Vrcholovým cílem je zvýšení obrátu.

3.5.4 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Ke každému vybranému strategickému cíli je nezbytně nutné stanovit správné měřítko. Měřítko ukazuje, zda je daného strategického cíle dosaženo a rovněž je pomocí něj strategický cíl měřen. Mělo by být stanoveno alespoň jedno měřítko. To může být v průběhu změněno nebo může být přidáno měřítko další. K některým cílům je přiřazeno jen jedno měřítko, k některým je přiřazeno měřítek více. Záleží na konkrétním cíli. Důležité je, aby měřítko co nejvíce vystihovalo navržený strategický cíl. V návaznosti na předchozí podkapitoly byly ke strategickým cílům navrženy cílové hodnoty, kterých by společnost MATEICIUC a. s. měla v příštích třech až pěti letech dosáhnout. Cílové hodnoty nejsou nijak nadsazené a jsou reálné. Pro jednotlivá měřítka byly stanoveny z důvodu přehlednosti současné hodnoty a na základě podnikových materiálů a dohody s konzultantkou byly určeny budoucí cílové hodnoty. Současné ale i cílové hodnoty jsou uspořádány dle perspektiv metody Balanced Scorecard v Tab. 3.13 až 3.16. Hodnoty, které nelze stanovit jsou označeny pomlčkou.

A. Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy

Vybraná měřítka, současné a cílové hodnoty pro strategické cíle finanční perspektivy jsou uvedeny v Tab. 3.13. Bylo stanoveno osm měřítek.

Tab. 3.13 Měřítka strategických cílů finanční perspektivy

Strategické cíle	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaný stav	Jedn.
Zvýšení obratu	T z prodeje zboží	6 432	7 397	tis. Kč
	T z prodeje výrobků a služeb	237 500	273 125	tis. Kč
	T z prodeje DHM a materiálu	1 480	1 702	tis. Kč
	ostatní provozní výnosy	977	1 124	tis. Kč
Snížení pohledávek	výše pohledávek	44 417	42 196	tis. Kč
	doba obratu pohledávek	64,90	61,65	dny
Optimalizace stavu zásob	výše zásob	39 576	36 806	tis. Kč
Čerpání dotace	výše poskytnuté dotace	-	20 000	tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci této části je obecným cílem zvýšení výkonnosti finanční perspektivy. Nejdůležitějším strategickým cílem finanční perspektivy je zvýšení obratu. Z cíle zvýšení obratu plyne záměr společnosti, a to zvyšovat hodnotu pro vlastníka. Zvýšení celkového obratu společnosti probíhá prostřednictvím zvýšení tržeb z prodeje zboží, z výrobků a služeb, z dlouhodobého hmotného majetku a materiálu a zvýšení ostatních provozních výnosů.

To jsou zároveň měřítka tohoto strategického cíle. Cílem je nárůst obratu o 15 %. V současnosti činí celkový obrat, složený z výše uvedených položek 246 389 Kč. Cílem je navýšení této sumy na 283 348 Kč. Rozložení částek je patrné z Tab. 3.13. U strategického cíle snížení pohledávek jsou vybrány dvě měřítka, a to výše pohledávek uvedená v rozvaze společnosti a druhým měřítkem je doba obratu pohledávek. Podnik spolupracuje se společností COFACE, jež prověřuje bonitu obchodních partnerů, pojišťuje pohledávky a rovněž je vymáhá. V současnosti je výše pohledávek 44 417 tis. Kč. Cílová hodnota je nižší o zhruba 2 200 tis. Kč, tedy 42 196 tis. Kč. U měřítka doby obratu pohledávek je současná hodnota, vyčíslená ve třetí kapitole 64,90 dnů. Cílová hodnota je snížení na 61,65 dnů. Strategickým cílem společnosti je také snížení výše peněžních prostředků vázaných v zásobách. Měřítkem tohoto cíle je stav zásob, který dosahuje 39 576 tis. Kč. Cílem je snížit tuto hodnotu na 36 806 tis. Kč. Společnost MATEICIUC a. s. má velké množství peněžních prostředků vázaných v zásobách z důvodu sezónní výroby. Pokud by nebylo mimo sezónu vyráběno na sklad, musela by být propuštěna řada zaměstnanců a začátkem sezóny by nemohlo být vykryto velké množství objednávek. Čerpání finanční dotace je dalším strategickým cílem finanční perspektivy, protože zlepšuje finanční stránku podniku. Cílem je čerpat dotaci v programu Životní prostředí, výzkum a vývoj nebo Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, a to minimálně ve výši 20 mil. Kč.

B. Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Pro zákaznickou perspektivu je vybráno pět měřítek. Měřítka a cílové hodnoty této perspektivy jsou uvedeny v Tab. 3.14. Obecným cílem zákaznické perspektivy je uspokojení potřeb zákazníků společnosti MATEICIUC a. s. V návaznosti na tento cíl jsou definovány strategické cíle a jejich cílové hodnoty. Důležitá je návaznost na finanční perspektivu.

Tab. 3.14 Měřítka strategických cílů zákaznické perspektivy

Strategické cíle	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaný stav	Jedn.
Zvýšení TP u produktu stavební profily	tržby segmentu stavebních profilů	171 764	180 352	tis. Kč
Zvýšení spokojenosti zákazníků	počet reklamací	27	23	počet
	dotazníkové šetření	85	95	%
Věrnost zákazníků	objem prodejů u VIP zákazníků	197 111	197 111	tis. Kč
Budování image, posilování značky MAT	náklady na marketing	4 200	5 040	tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

První uvedený cíl se týká střediska stavebních profilů. Jako strategický cíl pro další období je stanoveno zvýšení tržního podílu v rámci tohoto segmentu. Měřítkem zvýšení tržního podílu jsou tržby za dané výrobní středisko. V současné době tyto tržby čítají 171 764 tis. Kč. Cílem je zvýšení tržeb o celých 5 %, tedy na hodnotu 180 352 tis. Kč. Dalším strategickým cílem společnosti je zvyšování spokojenosti svých zákazníků, což je zjišťováno jednak podle počtu uskutečněných reklamací a také podle prováděného dotazníkového šetření. Počet reklamací za předcházející období dosáhl počtu 27. Cílem je snížení tohoto počtu na 23, tedy o 15 %. V rámci prováděného dotazníkového šetření za předchozí období se ukázalo, že spokojenost zákazníků dosahuje 85 %. Samozřejmostí je, že cílem společnosti je toto procento zvyšovat, i když i tak se jedná o vysokou spokojenost zákazníků. Snahou společnosti a jejím cílem je dosáhnout úrovně spokojenosti svých zákazníků na 95 %. Na cíl spokojenosti zaměstnanců navazuje další komparativní cíl, a to udržení těch stávajících zákazníků. Měřítkem pro tento cíl je objem prodeje u VIP zákazníků. V současné době je objem prodeje u těchto důležitých zákazníků ve výši 197 111 tis. Kč. Samozřejmě, že se společnost MATEICIUC, a. s. snaží tyto zákazníky udržet u sebe a jako cíl si stanovuje počet prodeje minimálně stejný jako v roce předchozím. Posledním navrženým strategickým cílem v rámci zákaznické perspektivy je cíl budování image společnosti MATEICIUC a. s. a posílení zavedené značky MAT. Měřítkem tohoto strategického cíle je výše nákladů na marketing. Ty tvoří náklady na kampaně nových výrobků, účasti na mezinárodních i tuzemských veletrzích, katalogové listy k výrobkům, instruktážní videa, zpracovávané průzkumy trhu, reklamní předměty atd. V současnosti tyto náklady dosahují hodnoty 4 200 tis. Kč, přičemž cílovou hodnotou je navýšení o 20 %. Navýšení marketingových nákladů proběhne jedna v souvislosti s budováním image společnosti, ale také s ohledem na přípravy oslav 25. výročí založení společnosti MATEICIUC a. s. Cílová hodnota činí 5 040 tis. Kč.

C. Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

V perspektivě interních podnikových procesů je vybráno pět strategických cílů, pro které je stanoveno šest měřítek. Měřítka i cílové hodnoty jsou uvedeny v Tab. 3.15. Obecným cílem perspektivy interních podnikových procesů je samozřejmě vyšší výkonnost této perspektivy. Následně jsou navrženy strategické cíle interní perspektivy.

Tab. 3.15 Měřítka strategických cílů perspektivy interních procesů

Strategické cíle	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaný stav	Jedn.
Zvýšení produktivity práce zaměstnanců	tržby na zaměstnance	2 832,06	2 931,18	tis. Kč
	přidaná hodnota na zaměstnance	829,20	858,22	tis. Kč
	zisk na zaměstnance	197,56	204,47	tis. Kč
Zvýšení efektivity výrobních linek	výtěžnost linek	62	71,3	%
	rychlost linek	400	428	m/hod
Snížení zmetkovosti	zmetkovost	4,5	4,175	%
Vybudování vlastní nástrojárny	rychlost zavedení nového výrobku do sériové výroby	105	73,5	dnů
Snížení provozních N	výše provozních nákladů	228 707	217 272	tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci prvního navrženého cíle zvýšení produktivity práce jsou vybrána tři měřítka. Jedná se o ukazatele produktivity, které jsou vyčísleny v Tab. 3.7. Jde o tržby na zaměstnance, přidanou hodnotu na zaměstnance a zisk na zaměstnance. Tržby na zaměstnance jsou v současnosti ve výši 2 832,06 tis. Kč, přičemž cílová hodnota je 2 931,18 tis. Kč. U měřítka přidaná hodnota na zaměstnance je současná hodnota ve výši 829,20 tis. Kč a cílová 858,22 tis. Kč. Třetím měřítkem je zisk na zaměstnance, který je dle Tab. 3.7 v současnosti ve výši 197,56 tis. Kč. Cílovou hodnotou je částka 204,47 tis. Kč. Zvýšení efektivity výrobních linek je dalším strategickým cílem v rámci perspektivy interních procesů. U tohoto cíle jsou dvě měřítka, a to výtěžnost a rychlost linek. Výtěžnost linky vyjadřuje, kolik procent času linka pracuje v roce. Současná výtěžnost výrobních linek se pohybuje ve výši 62 %, přičemž cílová hodnota by měla ve výši 71,3 %. Výrobní linka vytlačí 400 m/hod, přičemž požadavkem je zvýšení rychlosti na 428 m/hod. Kvalita konečných produktů je ve společnosti důležitou oblastí. Produkty jsou podrobovány kontrolám jakosti již při výrobě, ale také po jejím dokončení. Cílem je v rámci produkce výrobků snížení zmetkovosti. Měřítkem je zmetkovost, a ta v současné době dosahuje 4,5 %. Cílem je snížení této hodnoty na 4,175 %. Tak budou sníženy náklady vznikající v důsledku výroby zmetků. Záměrem společnosti je taktéž vybudování nové nástrojárny. Jejím účelem je zrychlení zavedení nového výrobku do sériové výroby. Současná hodnota rychlosti zavedení je asi 105 dnů. Strategickým cílem je po vybudování nové nástrojárny snížení tohoto intervalu na 73,5 dne. Posledním navrhovaným cílem v rámci perspektivy interních procesů je snížení provozních nákladů, a to o 5 %. Výše provozních nákladů v současnosti činí 228 707 Kč. Snížením o 5 % se cílová hodnota posouvá na 217 272 Kč.

D. Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu jsou vymezeny v Tab. 3.16. Je vymezeno pět měřítek. Tato perspektiva v hierarchii perspektiv systému BSC poslední. Splnění cílů v rámci této perspektivy má napomoci splnění cílů ve třech předchozích perspektivách.

Tab. 3.16 Měřítko strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle	Měřítko strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaný stav	Jedn.
Udržení kmenových zaměstnanců	fluktuace	1	1	%
Zlepšování spokojenosti zaměstnanců	výsledek dotazníkového šetření	85	90	%
Zvýšení inovační aktivity zaměstnanců v zlepšovateľském hnutí SMART TÝM	počet podaných zlepšovacích návrhů	15	18	počet
	počet zrealizovaných zlepšovacích návrhů	13	-	počet
Hledání nových talentů	počet stážistů	3	3	počet

Zdroj: vlastní zpracování

Fluktuace zaměstnanců společnosti MATEICIUC a. s. je počítána pouze z pracovníků, kteří rozvázali pracovní poměr z důvodu odchodu k jinému zaměstnavateli. Počítá se tedy s tím, že u společnosti MATEICIUC a. s. nebyli spokojeni. Dlouhé roky byla tato hodnota nulová. V současné době je hodnota fluktuace 1 %. Což je velice příznivá hodnota a o společnosti to mnohé vypovídá. Snahou společnosti je, aby hodnota fluktuace zůstala v této výši. Jedná se o cíl udržení. Komparativním cílem k cíli předcházejícímu je cíl zlepšování spokojenosti zaměstnanců. Tento cíl je sledován prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření. Spokojenost zaměstnanců a dobré pracovní klima je ve společnosti velice důležitou oblastí. Snahou společnosti tedy je, aby spokojenost zaměstnanců rostla. V současné době je spokojenost zaměstnanců ve výši 85 % a jako cílová hodnota tohoto cíle je stanoveno 90 %. Dalším cílem v rámci perspektivy učení se a růstu je zvýšení inovační aktivity zaměstnanců v hnutí SMART TÝM. Ačkoliv se cíl týká inovací a měl by logicky být zahrnut do perspektivy interních procesů, má v této perspektivě své opodstatnění. Cílem je motivace zaměstnanců k novým řešením a nápadům. Za uskutečněné návrhy jsou zaměstnanci odměněni a nejlepší zlepšovací návrh je na konci roku odměněn zájezdem pro celou rodinu tohoto kreativního pracovníka. V rámci tohoto cíle jsou stanovena dvě měřítka. Jedná se o počet podaných zlepšovacích návrhů a počet zrealizovaných zlepšovacích návrhů.

V současnosti činí počet podaných zlepšovacích návrhů 15, přičemž cílem je, aby tento počet vzrostl na 18. Co se týče uskutečněných zlepšovacích návrhů, tak těch je v současnosti 13. Cílová hodnota nelze určit, záleží na kreativitě pracovníků. Posledním cílem v rámci této perspektivy je vyhledávání nových talentů v oblasti obchodu a technických směrů. Strategickým cílem společnosti je nábor vysokoškolských stážistů s příslušným jazykovým vybavením. V současnosti ve společnosti působí tři stážisti, přičemž v plánu je vyhledání opět tří stážistů pro další období, a to jednoho v oboru konstruktér, druhého v oboru technolog a třetího v oboru elektronik.

3.5.5 Navržení dalších strategických cílů

V návaznosti na údaje a výsledky uvedené v jednotlivých perspektivách předchozích podkapitol jsou navrženy další strategické cíle, které společnost MATEICIUC a. s. neplánuje sledovat. První navržený cíl spadá do finanční perspektivy a druhý do perspektivy zákaznické, viz Tab. 3.17.

Tab. 3.17 Návrh další strategických cílů

Strategický cíl	Ozn.	Měřítko strategického cíle	Stávající hodnota	Předpokládaný stav	Jedn.
Zvýšení rentability dlouhodobých zdrojů	FC5	ukazatel <i>ROCE</i>	15,55	25	%
Zvýšení míry exportů	ZC5	podíl zahraničních tržeb na celkových tržbách	75	80	%
		výše zahraničních tržeb	184 792	197 111	Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků provedené finanční analýzy, která byla realizována v rámci finanční perspektivy, se ukázalo, že se většina ukazatelů vyvíjí pozitivním směrem. Avšak ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (*ROCE*) od roku 2011 poklesl z 25,49 % na 15,55 %. Navrženým cílem je zvýšení tohoto ukazatele alespoň do výše původních 25 %. V rámci zákaznické perspektivy je jako navržený cíl zvýšení míry exportů. V současné době 75 % produkce tvoří export. Cílem je navýšení na 80 %. Dalším měřítkem je výše zahraničních tržeb. Ty činí 184 792 Kč a cílem je navýšení na 197 111 Kč. Společnost realizuje zahraniční obchod prostřednictvím konkrétních zákazníků, nikoliv přes svou dceřinou společnost Behka Plast v Polsku. V rámci perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu nejsou navrženy žádné další strategické cíle.

4. Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení

Ve třetí kapitole byla na základě analýzy čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard zhodnocena situace v podniku MATEICIUC a. s. Podklady z čtyř analýz sloužily k vytvoření strategických cílů a jejich měřítek. Následně byly k současným hodnotám strategických cílů stanoveny konkrétní předpokládané hodnoty pro období budoucích tří až pěti let. Podklady ze třetí kapitoly slouží pro účely kapitoly čtvrté. V kapitole jsou shrnuty výsledky a hlavně navrženy a doporučeny konkrétní strategické akce, pomocí nichž může být metody BSC implementována do podniku. Součástí je i celopodnikové rozšíření metody neboli roll-out a návrh zavedení metody BSC do podnikového informačního systému.

4.1 Shrnutí

Implementace metody Balanced Scorecard byla navržena pro společnost MATEICIUC a. s., která sídlí ve městě Odry a zabývá se velkosériovou, ale i zakázkovou výrobou plastů. Po krátkém představení podniku a jeho současného způsobu hodnocení výkonnosti byly charakterizovány jednotlivé perspektivy metody BSC pro podmínky tohoto podniku.

V rámci finanční perspektivy byla provedena finanční analýza pomocí absolutních a poměrových ukazatelů za roky 2011 až 2013, kdy byla data čerpána z účetních výkazů společnosti. Ukazatelé rentability se vyvíjely pozitivně až na rentabilitu dlouhodobých zdrojů, která v čase klesá. Všechny skupiny ukazatelů likvidity ve společnosti splňují doporučený interval, což je pozitivní. U ukazatelů aktivity dochází také k pozitivnímu vývoji až na ukazatel doby obratu zásob, který se v čase zvyšuje a ukazatel doby obratu závazků nedosahuje žádoucích výsledků. Negativně se vyvíjí ukazatelé produktivity, které v čase klesají. Naopak ukazatelé zadluženosti se ve společnosti MATEICIUC a. s. vyvíjí pozitivně.

V rámci zákaznické perspektivy bylo osloveno šest zákazníků a tito byli dotazováni na spokojenost vůči společnosti MATEICIUC a. s. Z výsledků vyplynulo, že zákazníci jsou spokojeni s komunikací se společností, s rychlostí reakce na objednávku, s řešením případných nedostatků a hlavně s kvalitou vytvářených produktů. Současně byly vymezeny hybné síly zákaznické perspektivy, mezi které patří cena, pružnost, kvalita produkce, spolehlivost a poskytovaný servis.

V rámci perspektivy interních procesů byl charakterizován inovační proces, provozní proces společnosti a poprodejní servis nabízený zákazníkům. Byl vytvořen hodnotový řetězec společnosti.

Součástí poslední perspektivy učení se a růstu je popis struktury zaměstnanců společnosti, charakteristika používaného informačního systému K2 ATMITEC a rovněž popis způsobu motivace zaměstnanců a rozvíjení jejich znalostí a dovedností. Pomocí dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost zaměstnanců. Tohoto průzkumu se zúčastnilo pětasedesát zaměstnanců.

Na základě údajů získaných z analýz perspektiv metody BSC a na základě teoretických poznatků mohlo být přistoupeno k návrhu implementace systému BSC. Prvním krokem při tvorbě BSC je vyjasnění podnikové strategie, po němž následovalo vymezení strategických cílů v podmínkách společnosti MATEICIUC a. s. Důležité je, aby tyto cíle byly měřitelné a mohly být hodnoceny. Mezi těmito cíli musí být vytvořeny vazby příčin a následků. Což byl další krok návrhu implementace BSC. Takto vytvořená strategická mapa je součástí Přílohy 10. Dalším krokem byl návrh měřítek cílů a jejich konkrétních předpokládaných hodnot v porovnání s hodnotami současnými. Těchto cílových hodnot by mělo být v období příštích tří až pěti let dosaženo. Rovněž byly navrženy dva strategické cíle, které podnik zatím nesleduje. Jedná se o zvýšení rentability dlouhodobých zdrojů, která má klesající trend. Druhým navrženým cílem je navýšení exportů, sledované v rámci zákaznické perspektivy.

4.2 Návrhy a doporučení

Na základě předcházejících kroků lze přejít k návrhu a doporučení konkrétních strategických akcí v rámci jednotlivých perspektiv. Strategické akce mohou společně s celopodnikovým rozšířením metody přispět k úspěšné implementaci metody Balanced Scorecard ve společnosti MATEICIUC a. s. Návrhem je rovněž zapracování metody Balanced Scorecard do podnikového informačního systému, který se nazývá K2 ATMITEC. Tak bude metoda efektivně rozšířena napříč celou společností a dostupná pro zaměstnance na všech podnikových úrovních.

Dalším postupovým krokem k dosažení vytyčených strategických cílů prostřednictvím vybraných měřítek a cílových hodnot je tedy navržení strategických akcí. Ty jsou rovněž definovány v rámci jednotlivých perspektiv. Při navrhování strategických akcí je vhodné definovat více návrhů a např. prostřednictvím hlasování vybrat pouze ty nejdůležitější. Z důvodu omezených zdrojů by nemělo být vybráno velké množství akcí. Důležitým úkolem je stanovení zodpovědností za tyto strategické akce a také časový harmonogram jejich započtení a ukončení. Realizace strategických akcí přispívá k naplnění podnikové strategie. Strategické akce byly stanoveny na základě poznání společnosti a konzultací s konzultantkou.

4.2.1 Strategické akce v rámci finanční perspektivy

Pro finanční perspektivu byly navrženy strategické akce uvedeny v Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Strategické akce v rámci finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení obrátu	<ul style="list-style-type: none">• Proniknutí na nové trhy (Velká Británie, Irsko, Rakousko).• Nadále poskytovat kvalitní produkty a přilákání nových zákazníků, jež zvýší tržby.• Posílení obchodního úseku o 1- 2 lidi a jejich aktivní práce přímo v teritoriích.
Snížení pohledávek	<ul style="list-style-type: none">• Motivace odběratelů k rychlejšímu splacení pohledávek.• Zvýšení zájmu o zákazníka.
Optimalizace stavu zásob	<ul style="list-style-type: none">• Zpřesnit plánování výroby.• Zlepšit zpětnou vazbu u zákazníka.• Vyhodnocování zásob z hlediska časového - řešit tzv. ležáky.
Čerpání finanční dotace	<ul style="list-style-type: none">• Připravit projekty spojené s inovací nebo úplně novým výrobkem.• Nákup výrobních technologií.• Zajistit výrobu prototypu řešerše k uplatnění užitého vzoru nebo patentu.• Připravit studii proveditelnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Strategické akce v rámci zákaznické perspektivy

V zákaznické perspektivě byly u čtyř cílů navrženy strategické akce uvedené v Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Strategické akce v rámci zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení TP u produktu stavební profily	<ul style="list-style-type: none">• Provádění marketingových průzkumů, posílení obchodního úseku o 1 až 2 pracovníky.• Vyšší propagace produktů společnosti.
Zvýšení spokojenosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšit kontrolní mechanismy na výstupech - ve výrobě, při expedici.• Dotazníkové šetření 1x za rok.• Osobní setkání se zákazníky min. 2x do roka.
Věrnost zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• Marketingová podpora - vzorky, modely, aplikační videa, uplatnění množstevních bonusů, školení zákazníků.
Budování image, posilování značky MAT	<ul style="list-style-type: none">• Stáže studentů.• Spolupráce na výzkumu a vývoji v rámci plastikářského klastru.• Podpora PR aktivit (články v odborných časopisech, sociální sítě, reportáže v TV POLAR, účast v soutěži manažer roku).• Nákup nových INK- jetů pro značení výrobků.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Strategické akce v rámci perspektivy interních procesů

Při navrhování strategických cílů pro perspektivu interních podnikových procesů bylo vybráno pět cílů, pro něž byly navrženy jednotlivé strategické akce uvedené v Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Strategické akce v rámci perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení produktivity práce zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Průběžné měření a vyhodnocování produktivity práce na směnu a na operátora. • Ztotožnění zaměstnanců se strategickými cíli společnosti.
Zvýšení efektivity výrobních linek	<ul style="list-style-type: none"> • Inovace v podniku. • Školení zaměstnanců.
Snížení zmetkovosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelná školení operátorů. • Zvýšení pravomocí vedoucích směn a mistra. • Stabilizace výrobního týmu. • Odměny za kvalitu při dodržení nebo snížení zmetkovosti.
Vybudování vlastní nástrojárny	<ul style="list-style-type: none"> • Nákup technologií. • Navýšení počtu zaměstnanců na technickém úseku – VŠ-strojař, SŠ/SOU-nástrojař.
Snížení provozních nákladů	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr levnějších dodavatelů, jejich pravidelné vyhodnocování. • Využití internetových aukcí. • Motivace zaměstnanců k úsporám, úspory energií, postupná modernizace technologií. • Vybudovat vozový park + VZV postupně obměnit na hybridní pohon.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Strategické akce v rámci perspektivy učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva metody BSC, perspektiva učení se a růstu, zahrnuje čtyři strategické cíle, ze kterých vychází jednotlivé strategické akce. Zvolené strategické akce jsou uvedeny v Tab. 4.4.

Tab. 4.4 Strategické akce v rámci perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce
Udržení kmenových zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. • Motivace. • Hodnocení a odměňování.
Zlepšování spokojenosti zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnotící pohovory. • Vytyčení cílů pro jednotlivé zaměstnance. • Plán rozvoje. • Zvolení motivačních nástrojů.
Zvýšení inovační aktivity zaměstnanců v zlepšovatelském hnutí SMART TÝM	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelné schůzky SMART týmu. • Motivační program spojený se zlepšováky. • Podchycení "nově" příchozích zaměstnanců.
Hledání nových talentů	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s VŠ. • Nábohy pracovníků. • Prezentace společnosti na workshopech.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Strategické akce pro další navržené cíle

V Tab. 3.17 jsou navrženy další strategické cíle, které by podnik MATEICIUC a. s. mohl rovněž sledovat při implementaci metody BSC. Strategické akce pro tyto cíle jsou uvedeny v Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Strategické akce pro navržené cíle

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení rentability dlouhodobých zdrojů	<ul style="list-style-type: none">• Snížení výše dlouhodobých dluhů.• Zvýšení zisku navýšením tržeb.• Poskytování kvalitních produktů zákazníkům.
Zvýšení míry exportů	<ul style="list-style-type: none">• Získání nových zákazníků v zahraničí (Velká Británie, Irsko, Rakousko).• Navázání obchodního vztahu se zahraničními společnostmi.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Rozšíření BSC ve společnosti MATEICIUC a. s.

Rozšíření metody Balanced Scorecard v rámci celého podniku je nazýváno také roll-out. V konkrétních podmínkách společnosti MATEICIUC a. s. je celopodnikové rozšíření metody zavedeno od shora dolů. Roll-out tedy probíhá od vedení podniku, přes jednotlivé manažery, vedoucí pracovníky, mistry, operátory výroby až po jednotlivé pracovníky. Postup od shora dolů je patrný i z organizační struktury, která je uvedena v Příloze 1. Vedení společnosti řídí celý chod podniku a je obeznámeno se strategií společnosti a také s její vizí. Správná implementace metody je závislá právě na znalosti podniku. Důležitá je však propojenost názorů všech zaměstnanců podniku na všech úrovních. Společnost usiluje o ztotožnění se zaměstnanců se strategií a strategickými cíli do budoucna. Z tohoto důvodu by všichni zaměstnanci měli být informováni o výsledcích metody BSC, např. na nástěnkách či ve firemním časopise „Firemník“. Je nezbytně nutné, aby se strategické cíle staly součástí podnikové kultury.

Doporučená doba pro zavedení BSC do podniku je dle autorů metody šestnáct týdnů. Předpokládaná doba zavedení metody do podmínek společnosti MATEICIUC a. s. je pět týdnů na vypracování jednotlivých perspektiv a osm týdnů na jednotlivé kroky tvorby metody BSC. Vhodným krokem je uspořádání workshopů pro zaměstnance společnosti, na kterých spolupracují na tvorbě BSC. Zároveň jsou tato setkání příležitostí k vyjádření názoru zaměstnanců k BSC, a tak je k dispozici od zaměstnanců zpětná vazba. Nezbytným krokem je průběžná kontrola, a pokud je potřeba, tak i úprava zaváděné metody BSC.

Návrhem je zapracování metody Balanced Scorecard do podnikového informačního systému, kterém je systém K2 ATMITEC. Výsledky jednotlivých strategických cílů příslušná osoba, útvar či vedoucí daného oddělení zaeviduje do systému K2. Tak bude mít ředitel společnosti výsledky všech navržených cílů na jednom místě. Některé výsledky v současnosti již do systému takto vstupují. Tab. 4.6 až 4.9 uvádějí odpovědnou osobu, útvar či oddělení a četnost měření jednotlivých cílů.

Tab. 4.6 Zodpovědnost za strategické cíle finanční perspektivy a jejich četnost měření

Strategický cíl	Sledovaná hodnota	Odpovědná osoba/útvár/oddělení/jiné	Četnost měření
FC1	výše obratu	vedoucí obchodního oddělení	1x měsíc
FC2	pohledávky	vedoucí obchodního oddělení	1x měsíc
FC3	stav zásob	a) stav materiálu - hlavní nákupčí b) stav výrobků - obchodní oddělení	k 15. a poslednímu dni v měsíci
FC4	dotace	administrátor dotačních projektů	dle aktuálních výzev (2 až 3x ročně)

Zdroj: vlastní zpracování

Strategický cíl zvýšení obratu celé společnosti je vyhodnocován 1x měsíčně, přičemž každý pátek probíhají obchodní porady, na kterých se obrat diskutuje. Je zde poměřován skutečný stav s plánovaným. Těchto porad se účastní vedoucí obchodního oddělení, obchodníci, útvar nákupu, oddělení marketingu, středisko expedice, zástupce technického úseku a plánování. Hodnota obratu společně s hodnotou hrubé marže je výstupem z K2, kde se vše automaticky načítá do různých sestav dle zadání. Výše pohledávek se vyhodnocuje rovněž jednou za měsíc. Jednotliví obchodníci vyhodnocují pohledávky za své zákazníky, za celý obchod je vyhodnocuje vedoucí obchodního oddělení. Stav zásob je sledován 2x do měsíce, a to k 15. a k poslednímu dni v měsíci. Za stav zásob materiálu je odpovědný hlavní nákupčí společnosti. Stav zásob výrobků sleduje obchodní oddělení. Dotace jsou v kompetenci administrátora dotačních projektů. Jsou monitorovány aktuální výzvy zveřejněné na CzechInvestu, Ministerstvem průmyslu a obchodu či Technologickou agenturou České republiky. Při zpracování administrátor spolupracuje s technickým ředitelem. Ročně je využito asi dvou až tří dotací.

Tab. 4.7 Zodpovědnost za strategické cíle zákaznické perspektivy a jejich četnost měření

Strategický cíl	Sledovaná hodnota	Odpovědná osoba/útvár/oddělení/jiné	Četnost měření
ZC1	tržní podíl	vedoucí obchodu a marketingu	1x ročně
ZC2	spokojenost zákazníků	marketingové oddělení	1x ročně
ZC3	loajalita zákazníků	vedoucí obchodního oddělení	1x za půl roku
ZC4	marketingové náklady	marketingové oddělení	1x měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování

Tržní podíl sleduje a vyhodnocuje šéf obchodu a marketingu. Jsou sledovány tržní podíly společnosti, ale také tržní podíly konkurence. Vychází se z výročních zpráv a také ze statistik. Velké srovnání probíhá jednou do roka. Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků je v kompetenci marketingového oddělení a probíhá jednou za rok, většinou v prosinci či lednu. Věrnost zákazníků vyhodnocuje obchodní oddělení každého půl roku. V rámci cíle budování image a obchodní značky MAT je sledován měsíčně objem marketingových nákladů. Tyto náklady sleduje marketingové oddělení.

Tab. 4.8 Zodpovědnost za strategické cíle perspektivy interních procesů a jejich četnost měření

Strategický cíl	Sledovaná hodnota	Odpovědná osoba/útvár/oddělení/jiné	Četnost měření
IC1	produktivita práce	výstup z informačního systému K2	1x měsíčně
IC2	výtěžnost a rychlost linek	technický úsek	1x měsíčně
IC3	zmetkovost	operátor, vedoucí směny, seřizovač, mistr, vedoucí výroby, technologové	denně
IC4	plánované investice	ředitel společnosti ve spolupráci s top managementem	1x ročně plán investic
IC5	provozní náklady za jednotlivá střediska	hlavní účetní	1x měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování

Produktivita práce je dalším ukazatelem, který je již načítán do informačního systému K2, a to jednou měsíčně. Zde neproběhne žádná změna. Rovněž výtěžnost a rychlost linek je sledována jednou za měsíc a to technickým úsekem. Zmetkovost, jako jediný strategický cíl, je sledována denně. Neshodné výrobky jsou ukládány do tzv. zmetkového skladu. Do řízení kvality jsou zapojeni operátoři výroby, vedoucí směn, seřizovači, mistři, vedoucí výroby a technologové. Ti všichni dohlíží na případnou neshodnou produkci. Investice jsou plánovány vždy na konci roku, kdy je sestaven plán investic pro nadcházející rok.

Ten musí zahrnovat již vypracovanou cenovou nabídku investice, její návratnost, výnosnost atd. Plán sestavuje ředitel společnosti ve spolupráci s top managementem. Výši provozních nákladů za jednotlivá střediska sleduje hlavní účetní společnosti, a to 1x měsíčně. Zodpovědnost za výši provozních nákladů má ředitel společnosti.

Tab. 4.9 Zodpovědnost za strategické cíle perspektivy učení se a růstu a jejich četnost měření

Strategický cíl	Sledovaná hodnota	Odpovědná osoba/útvár/oddělení/jiné	Četnost měření
UC1	fluktuace	personalista	1x ročně
UC2	spokojenost zaměstnanců	personalista	1x za tři roky
	hodnotící pohovory	nadřízený konkrétního pracovníka	1x ročně
UC3	zlepšovací návrhy	hodnotitelská komise	1x měsíčně
UC4	počet stážistů	personalista	dle potřeby

Zdroj: vlastní zpracování

Fluktuaci zaměstnanců sleduje personalista, a to jedenkrát do roka. Zatím nebyla potřeba tento ukazatel sledovat častěji z důvodu nízké fluktuace. Spokojenost zaměstnanců je rovněž v kompetenci personalisty. Dotazníkové šetření je prováděno jednou za tři roky. Jedenkrát ročně jsou prováděny hodnotící pohovory, které vede přímý nadřízený jednotlivých pracovníků. Zlepšovací návrhy jsou vhazovány do speciální schránky, která se jednou měsíčně vybírá. Hodnotitelská komise vybírá nápady, které budou realizovány. Stážisty oslovuje a vybírá personalista společnosti a jsou nabíráni dle potřeb.

Tab. 4.10 Zodpovědnost za navržené strategické cíle

Strategický cíl	Sledovaná hodnota	Odpovědná osoba/útvár/oddělení/jiné	Četnost měření
FC5	rentabilita dlouhodobých zdrojů	vedoucí ekonomického oddělení, ředitel společnosti	1x měsíčně
ZC5	míra exportů	obchodní úsek – středisko zahraničí	1x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilitu dlouhodobých zdrojů bude alespoň jedenkrát měsíčně sledovat a vyhodnocovat vedoucí ekonomického oddělení a rovněž ředitel společnosti. Vhodné je výši tohoto ukazatele diskutovat na pravidelných schůzkách při projednávání cíle navýšení obrátu. Jedenkrát měsíčně bude obchodní úsek sledovat výši exportů za celou společnost.

Tyto sledované hodnoty odpovědný pracovník v pravidelných intervalech (viz Tab. 4.6 až 4.9) zadá do informačního systému K2 ATMITEC, a tak budou souhrnně k dispozici řediteli společnosti. Na základě získaných dat je snadno kontrolovatelné plnění jednotlivých strategických cílů. Z Tab. 4.5 až 4.8 vyplývá, že do systému budou data zadávat pracovníci obchodního oddělení, marketingového oddělení, technického úseku, personalista, hlavní nákupčí, hlavní účetní, zástupce z hodnotitelské komise zlepšovateľského hnutí SMART, administrátor dotačních projektů. Hodnotící pohovory provádí přímí nadřízení jednotlivých pracovníků. Tito by podklady měli zpracovat pro personalistu a ten je souhrnně zadá do systému. Za zmetkovost odpovídají operátoři, vedoucí směn a vedoucí výroby, technologové, mistři a seřizovači. Operátoři (obsluha výrobních linek) vstupují do systému K2 denně při odvádění výroby, kdy musejí načíst čárový kód výrobního příkazu, své osobní číslo a vyrobené množství. Při tomto kroku načtou i údaje o zmetkovosti.

Ředitel společnosti nebo TOP management při kontrole plnění strategických cílů v informačním systému uvidí ihned všechny vykazované hodnoty na jednom místě. Součástí Přílohy 11 je návrh tabulky zpracované v programu Microsoft Excel. Tab. 1 obsahuje cílové hodnoty pro nadcházející období, vyčíslené ve třetí kapitole, viz Tab. 3.13 až 3.16. Jednoduše budou vyplněny skutečné hodnoty dle výstupu z K2 nebo přímo v tomto systému. V posledním sloupci se objeví zjištěné odchylky skutečnosti od cílových hodnot, viz první řádek Tab. 1, Příloha 11. Pro budoucí období společnosti MATEICIUC a. s. je vytvořena Tab. 2. Ta čerpá hodnoty z tabulky předcházející. Do sloupce minulých hodnot automaticky najedou hodnoty z předchozích let, tedy z Tab. 1. Do sloupce růst/pokles zadá příslušná osoba o kolik procent, korun atd. má být strategický cíl navýšen/snížen. Díky tomu získá cílovou hodnotu na další období. Po zadání skutečné hodnoty již vše funguje jako v tabulce předcházející.

5. Závěr

Neustále se zvyšují nároky zákazníků, ale i zaměstnanců podniků. Konkurenční podniky se rovněž neustále vyvíjí a tak jsou společnosti nuceny stále zvyšovat svou výkonnost. V současnosti je nutný komplexní pohled na výkonnost podniku. Vhodným nástrojem je metoda Balanced Scorecard. Ta kombinuje jak finanční ukazatele, tak nefinanční kritéria.

Cílem diplomové práce bylo navržení implementace metody Balanced Scorecard do výrobního podniku MATEICIUC a. s. Tento podnik se zabývá velkosériovou výrobou plastů, ale také výrobou plastů na zakázku. Jedná se zejména o mikro-trubičky, hadice, PVC stavební profily a plastové výlisky.

V diplomové práci byla rozpracována metoda Balanced Scorecard jako nástroj řízení a zvyšování výkonnosti. V rámci finanční perspektivy byla nejprve provedena metoda finanční analýzy prostřednictvím poměrových ukazatelů za roky 2011 až 2013. V rámci zákaznické perspektivy byla zjišťována spokojenost šesti vybraných zákazníků společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření. Byly vymezeny hybné síly této perspektivy. Součástí perspektivy interních procesů je popis inovačního procesu podniku, provozního procesu a poprodejního servisu. Na základě tohoto popisu byl sestaven hodnotový řetězec procesů. Při zpracování poslední perspektivy učení se a růstu byla rovněž zjišťována spokojenost, tentokrát zaměstnanců. Opět na základě dotazníkového šetření. Byl také popsán informační systém společnosti a způsob motivace zaměstnanců a rozvoje jejich znalostí a schopností.

Následovalo vyjasnění strategie společnosti a vymezení jejich strategických cílů, kdy bylo stanoveno celkem devatenáct strategických cílů. Tyto cíle byly zakresleny do strategické mapy. Ke každému cíli byla stanovena měřítka. Dohromady bylo určeno devětadvacet měřítek. Následně byly vyčísleny současné a cílové hodnoty vybraných strategických cílů. Předpokládané hodnoty byly stanoveny reálně, tak aby mohly být v průběhu dalších let splněny. Podniku byly navrženy a doporučeny konkrétní strategické akce pro jednotlivé cíle všech čtyř perspektiv metody BSC. Posledním krokem bylo rozšíření metody BSC v podniku MATEICIUC a. s. Bylo navrženo rozšíření shora dolů, čili od vedení po jednotlivé pracovníky společnosti. Rovněž bylo navrženo zavedení metody BSC do celopodnikového informačního systému K2 ATMITEC pro snadný přístup ředitele či TOP managementu, ale také pro náhled všech zaměstnanců. Výstup ze systému K2 slouží pro účely kontroly plnění stanovených strategických cílů. Bylo stanoveno, kdo a jak často bude hodnoty strategických cílů do systému zadávat. Výsledky budou předloženy společnosti MATEICIUC a. s.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. KAPLAN, Robert S, Irena GRUSOVÁ a David P NORTON. *Alignment: systémové vyladění organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
4. KAPLAN, Robert S, Marek ŠUSTA a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
5. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
6. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
7. LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2008, xiv, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
8. LANG, Helmut, Olga KUPEC a Zuzana MAŇASOVÁ. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
9. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

10. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
11. PERSON, Ron. *Balanced Scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel*. Indianapolis: Wiley, c2009, xxviii, 452 s. ISBN 978-0-470-38681-1.
12. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
13. ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
14. VODÁK, Jozef, Eva KRTIČKOVÁ a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
15. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
16. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Podnikové materiály

17. Výroční zpráva společnosti MATEICIUC a. s. za rok 2011
18. Výroční zpráva společnosti MATEICIUC a. s. za rok 2012
19. Výroční zpráva společnosti MATEICIUC a. s. za rok 2013
20. Příručka jakosti společnosti MATEICIUC a. s.

Internetové zdroje

21. INVESTORS IN PEOPLE [online]. 2015 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.investorsinpeople.org/>
22. MATEICIUC a. s. [online]. 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.mat-plasty.cz>

Seznam zkratk

A	aktiva
a. s.	akciová společnost
B2B	business to business
BSC	Balanced Scorecard
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
E	vlastní kapitál
EAT	výsledek hospodaření po zdanění (čistý zisk)
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EBITDA	výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	výsledek hospodaření před zdaněním
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EU	Evropská unie
EVA	ekonomická přidaná hodnota
HV	hospodářský výsledek
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Jedn.	jednotka
MVA	tržní přidaná hodnota
N	náklady
OPZ	optimalizace využití zdrojů
Ozn.	označení
PVC	polyvinylchlorid
ROA	rentabilita celkového kapitálu

ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SŠ/SOU	střední škola, střední odborné učiliště
T	tržby
TP	tržní podíl
TV	televize
VIP	very important person, velmi důležitá osoba
VK	vlastní kapitál
VŠ	vysoká škola
VZV	vysokozdvíhový vozík

Prohlášení o využití výsledů diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. dubna 2015

Bc. Kateřina Blahová

Bc. Kateřina Blahová

Seznam příloh

Příloha 1	Organizační struktura společnosti MATEICIUC a. s.
Příloha 2	Rozvaha společnosti MATEICIUC a. s.
Příloha 3	Výkaz zisku a ztráty společnosti MATEICIUC a. s..
Příloha 4	Výkaz cash-flow společnosti MATEICIUC a. s.
Příloha 5	Výpočty finančních ukazatelů
Příloha 6	Dotazník spokojenosti zákazníků
Příloha 7	Vyhodnocení odpovědí zákazníků
Příloha 8	Dotazník spokojenosti zaměstnanců
Příloha 9	Vyhodnocení odpovědí zaměstnanců
Příloha 10	Strategická mapa společnosti MATEICIUC a. s.
Příloha 11	Kontrolní tabulky výsledků